مبادئ إدارة الجودة الشاملة

محمد إبراهيم







بسم الـلـه الرحمن الرحيم

مبادىء ادارة الجودة الشاملة

مباديء ادارة الجودة الشاملة

محمد أبو حلوة

الطبعة الأولى

2018م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(   )

مبادئ ادارة الجودة الشاملة،
/   ، عمان ، ،2017.
(   ) ص
ر.إ: /2017
الواصفات: /

مقدمة

تعد إدارة الجودة وظيفة متطورة تتطلب التخطيط المحكم والتنظيم السلس والقرارات الرشيدة، فهي تؤدي دوراً حاسماً في التخطيط الإستراتيجي، ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل لذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد أهم الاتجاهات الحديثة التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و كسب رضا الزبون (المستفيد)، وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملا حيويا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة توفر المناخ الملائم وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. وتشمل ادارة الجودة الشاملة الرقابة وتطبيق المواصفات القياسية على كل ادارات الشركة، وهي المسؤولة عن عمليات البحث والتطوير، وتتدخل في صميم كل الادارات ويدخل فيها الادارة العليا.

الفصل الأول

دراسة في المفاهيم

التطور التاريخي لإدارة الجودة:-

نشأة إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كـان يسـمي ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحيانا ب(دوائر رقابة الجودة). كـان الهـدف مـن دوائر الجـودة هـو أن يجتمـع كـل المـوظفين في لقـاءات أسـبوعية منتظمـة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز المـوظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة.

بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابـان في عـام 1962م، ثـم انتقلـت فكـرة دوائـر الجـودة إلى أمريكـا في السـبعينات وحققـت رواجـاً كبـيراً في الثمانينات. نجد انه إذا تم استخدام دوائر الجودة بشكل مناسـب، فإنهـا لـن تحسن الجودة فقط، بل سـتزيد مـن ارتبـاط العامـل وابتكـاره ومشـاركته في العمل، وستجعل أماكن العمل من أكثر الأماكن متعة.

وظهر مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، اذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنهـا وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف (المشتريات، بحوث التسويق.. الـخ) وأصـبحت تستحق العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات، وخلال رحلـة التطـور في الفكـر الإداري الحـديث فـيما يتعلـق بـإدارة الجـودة يمكـن ان نلحـظ

تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث بصورة سريعة مفاجئة للفكر الإداري، او في صورة طفرات، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور متميزة للجودة Quality eras وهي: -

المرحلة الأولى: الفحص Inspection

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتوجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة

وهي حالة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين مع قيام G.S Rad Ford بنشر كتابه عام 1922 حول ضبط الجودة في المصانع. وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية حيث شهدت هذه المرحلة إدخال أهم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل (العينات

الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة) والتي شاع استخدامها في اليابـان بعد الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينيات.

المرحلة الثالثـة: تأكيد وضمان الجودة

وهي مرحلة التأكـد مـن الجـودة وضـمانها والتـي بـدأت في الصـناعة العسكرية والنووية مع نهاية الحرب العالمية الثانية ثم طورت لتكـون بمثابـة الرد الأوربي عـلى مفهـوم الضـبط الشـامل للجـودة الـذي اسـتطاعت اليابـان بواسـطته غـزو الأسـواق الأوربيـة في عقـد السـبعينات والثمانينـات وبهـذا استخدم الأوربيون مبادئ تأكيد الجودة في بنـاء ال ISO 9000 كنظـام لإدارة الجودة ومستخدمة إياه كأحـد الأسـلحة التنافسـية الإسـتراتيجية في مواجهـة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها من خلال اعتماده مدخلا أساسـيا للوصـول إلى الإدارة الشاملة للجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

وهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة التي تمثـل الطـور المتقـدم في مرحلـة الإدارة الشـاملة للجـودة المعتمـدة عـلى اسـتخدام الجـودة كسـلاح تنافســي، فـالإدارة الاستراتيجيــة للجــودة (Strategic Quality Management) هـي عمليـة تكامـل بـين أصـول فـن الإدارة وبـين مبـادئ

ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات لتطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال ناجحة للشركة فهي ترادف (الشمولية Total) بـ (الاستراتيجية Strategic) وهذا يعني ان الفكر الإستراتيجي يجب ان يشمل جميع أركان الجودة، ويجب ان تبدأ الآن من الفكرة الأساسية من اعتبار ISO 9000 هو الحد الأدنى للاستمرار في السوق والقاعدة الأساسية لنشوء وتطور حركة الجودة في العراق.

ان نظام إدارة الجودة الشاملة T.Q.M لابد ان يكون موجها إلى التسويق ويعالج في موضوعات ومناهج التسويق كما يعالج في موضوعات الجودة

وموضوعات الإنتاج لان المشروعات المطبقة لنظام مراقبة الجودة الشاملة تنشط في إحداث تغطية تسويقية اقتصادية لمنتجاتها.

إن مثل هذه الدراسات التسويقية تعطي بعدا وعمقا في الاهتمام بقياس ومتابعة درجة رضاء العملاء وهي العمود الفقري للتوجه بالعملاءCustomer Driven والذي هو أساس نظام رقابة الجودة الشاملة.

دراسة في مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم المواصفات الدولية للجودة (الأيزو):

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأيزو (ISO)، وهي اختصارا للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization for Standardization، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو بما يلي:-

تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها. في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.

تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.

جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو وخاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية

فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

مفهوم الجودة

تعريف الجودة

تعددت تعاريف الجودة باختلاف وتطور مفهومها.

فهناك من يعرفها على أنها مطابقة وامتثال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعة سلفا من طرف المؤسسة في شكل تصميمات معينة. و نذكر منها:

"الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل" جيتشي تاجوشي ؛[1]

"الجودة هي الملائمة للإنتاج" جوزيف جوران ؛[2]

1 - محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص20.
2 - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، ط01، دار الجرير للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 27.

"الجودة هي المطابقة للمواصفات" فيليب كروسبي ؛[1]

" الجودة هي المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج"؛[2]

و هناك من يعرفها على أنها تحقيق حاجات و رغبات المستهلكين. و نورد منها:

"الجودة هي المزيج الكلي لخصائص المنتج المتأتية من التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج و الخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك" أرموند فيغنباوم [3]؛

وتصف المعايير البريطانية الجودة بأنها "مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة"؛[4]

1 - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2 - محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

3- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 15.

4 - أحمد ين ميشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص 09.

كما هناك تعاريف تجمع بين المفهومين الأول و الثاني، أي أن الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا تلبية لحاجات المستهلكين ،نذكر منها:

معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) و جمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) تعرف الجودة على أنها: "المزايا والخصائص الكلية للسلعة/الخدمة و التي تشمل قدرتها في تلبية الاحتياجات"؛ [1]

"الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"[2]

من خلال ما سبق نستنتج أن الجودة هي إنتاج سلع/خدمات وفقا لمواصفات تحددها المؤسسة مسبقا، تلبية لحاجات و رغبات أكبر فئة ممكنة من المستهلكين.

1 - محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 31.

2 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار وائل للطباعة و للنشر عمان، 2001، ص 17.

أبعاد الجودة

قياس الجودة لا يعبر عنه بالأبعاد الكمية فقط،إنما هناك أبعاد نوعية أيضا. و أبعاد جودة السلع تختلف عنها في الخدمات. ضبطها الباحثون كالتالي:

أبعاد جودة السلع

و تتمثل في:[1]

الأداء أو الإنجاز:

يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها. عادة ما ترتب وتقارن مع التي يقدمها المنافسون و حسب الرغبات الشخصية للمستهلكين؛

الخصائص:

و هي تمثل الخصائص الكمالية التي تضاف للمنتج حسب رغبة العميل. فكلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المؤسسة لعملائها فإن الجودة المحددة من قبلهم ستزيد؛

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المعولية:

يمثل هذا البعد قابلية أداء العمل المطلوب دون فشل أو خلل في ظروف تشغيلية محددة، وفي فترة زمنية محددة، وفق مواصفات محددة يركز عليها المستهلك؛

المطابقة:

أي مدى تطابق المنتج مع المواصفات المحددة مسبقا (وفق المواصفات القياسية). حيث يعتبر البعض أن جودة المنتج عالية إذا ما تحقق 97% أو أكثر من التطابق؛

المتانة (العمر الافتراضي للمنتج):

وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج أي عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه خواصه المطلوبة؛

القابلية للخدمة:

يعكس هذا البعد مدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها و كفايتها؛

الجمالية:

هي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين. و يتضمن متغيرات مثل الرائحة، الملمس، الذوق والمنظر،... لذا ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية؛

الجودة المدركة:

أي صورة المنتج المرسومة في ذهن العميل، من خلال الإعلانات مثلا.

أبعاد جودة الخدمات

و تتمثل في:

الثقة في أداء الخدمة:

تعبر عن درجة الثقة بمقدم الخدمة، و مدى مصداقيته، والتزامه بوعوده. و هذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة؛[1]

المضمون الذاتي للخدمة:

1- عبد العالي غيشي، تقييم جودة الاتصال في البنوك التجارية من منظور مستخدميها حالة مجموعة من البنوك الوطنية و الأجنبية بمدينة قسنطينة، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 10-2011/05/11، ص 04.

يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة و إقناع العملاء بها؛

الاستمرارية:

توظيف المهارات والمعرفة لإنجاز الخدمة، و المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة طوال الوقت؛

التوقيت:

أي إمكانية تقديم الخدمة في الوقت المحدد الذي يريده العميل؛

المطابقة:

وهي التجانس بين تطلعات العميل و الخدمة المقدمة. أي تحقيق الخدمة لدرجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل؛[1]

الفهم و الإدراك:

يتمثل في استعداد مقدم الخدمة لإعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل بهدف فهم رغبات العملاء و احتياجاتهم الخفية؛

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ك 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 278.

الاتصال:

هي القدرة على الإصغاء للعملاء لفهم رغباتهم و تطلعاتهم، و كذا القدرة على تزويدهم بالمعلومات باللغة التي يفهمونها. و تقديم التوضيحات و الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها و البدائل الممكنة؛[1]

الأمان:

و هو التحرر من الخطر أو الشك لدى العميل، و الحصول على المنفعة المتوقعة من الخدمة؛

الملموسية:

أي الوجود أو الإظهار المادي للخدمة. فقد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية. و هنا يتوقع العميل أن تكون على درجة عالية من الكفاءة.[2]

1- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 3، جامعة الشلف، 2008، ص ص 256-257.
2- جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 31-32.

حلقات الجودة

تعد حلقات الجودة إحدى الأساليب الفعالة لـنمط الإدارة بالمشـاركة الموجهة نحو أنشطة الجودة في إطار فعاليات نظام السيطرة عـلى الجـودة في عموم الشركة(Company Wide Quality Control(CWQC الذي يعتمد فلسفة الإدارة من الأسفل إلى الأعلى والذي تأشر اعتماده على نحـو واسـع في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ويعد جهداً متواصلاً مع جهـود Deming و Juran، لقد أسهمت عوامل عدّة في ظهور نظـام حلقـات الجـودة في ربيـع عام 1962 في اليابان ومنها :

- محاولة الاستفادة من حصيلة الجدل الفكـري بـين رواد علـم الإدارة الأوائـل في إطـار المدرسـتين التقليـديتين (الإدارة العلميـة، والمدرسـة الإنسانية) من حيث مفاهيم التخصص وتقسيم العمـل، الطـرق القياسـية في أداء العمل من جهة وجدوى الحوافز المعنوية والرضا عن العمـل والحاجـات الاجتماعية من جهة أخرى.
- ضرورات اسـتبدال السـمعة المتواضـعة للمنتجـات اليابانيـة بهدف إكسابها ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

- تأشير التوافق التام بين هدفي الإنتاجية والجودة لدى العديد من إدارات الشركات اليابانية.

وضمن جهوده المتواصلة أضاف Ishikawa (مؤسس فلسفة حلقات الجودة) بعداً جديداً في جهود تحسين الجودة اليابانية من خلال دعوته العاملين لإتباع تقنيات السيطرة على الجودة في محطات العمل بتنظيم أنفسهم على وفق مجاميع صغيرة لحل مشكلات العمل اليومية.

وفي عام 1961 اقترحIshikawa على الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها تحديد المشكلات ذات العلاقة بالعمل وتحليلها ودراستها، وابتداءً كان الأمر يرتبط بحلقات قراءة الكتب التي أمر بها الإمبراطور الياباني، ثم تطور باتجاه استطلاع الأسس النظرية والتطبيقية لدى الآخرين في مجال الجودة وصولاً إلى حلقات تعمل على حل المشكلات الواقعية أطلق عليها فيما بعد حلقات السيطرة على الجودة Quality Control Circles.

أسهم نظام حلقات الجودة على نحو لا يمكن إغفاله في نجاح إستراتيجية التصنيع اليابانية وتم تسجيل أول حلقة في اليابان عام 1962 لدى شركة Nippon، ومع نهاية هذا العام وصل عدد الشركات التي طبقت النظام إلى 35

شركة، ثم ارتفع عدد الحلقات عام 1966 إلى 8000 حلقة بـ 120000 عضو.

ومع مطلع الثمانينات (فترة بزوغ الصناعة اليابانية) قدر العدد بالمليون حلقة بأعضاء تجاوزوا 10 ملايين فرد مسجل وغير مسجل لدى JUSE، أما أحدث الإحصائيات المسجلة لدى الاتحاد فتؤشر وجود 426000 حلقة حتى عام 2003 بعضوية 15 مليون فرد، الأمر الذي يشير اهتمام واضح بالموضوع يابانياً وعالمياً من خلال المؤتمرات الدولية والتطبيقات المستمرة في عدد كبير من الشركات الدولية

ومنذ نشأتها في اليابان عرفت حلقات الجودة وفق تصور عملياتي وتعمل وفق أسس التطوير الذاتي والرقابة والتحسين المشترك باتجاه تعزيز وعي العاملين في مجالات ثلاث هي الجودة والمشكلات والتحسين، وقد قاد هذا التصور البروفيسور Kaoru Ishikawa ومضامينها مجموعة صغيرة من الأفراد يؤدون ذات العمل يجتمعون طوعياً وعلى نحو منتظم، وغالباً تحت قيادة مشرفيهم لتحديد ومناقشة مشكلات العمل. ويضيف أن نظام حلقات الجودة

يمثل 40% من جهود السيطرة الكلية على الجودة Total Quality Control (TQC)[1].

كما تعرف بأنها جماعة صغيرة من العمال المتطوعين الذين ينتمون إلى ذات القسم ويجتمعون بصفة دورية لتحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد حلول مناسبة لها، وهي ترتبط غالباً بجودة المنتجات، فضلاً عن مشكلات خاصة بمحيط مسؤولياتهم[2].

وهي فرق تتكون من مجاميع صغيرة من المشرفين والعاملين الذين يلتقون لتحديد وتحليل وحل مشكلات العمليات والجودة [3]، وهي وحدات عمل ذاتية Autonomous تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (3-12) عامل، يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ ويدربها على أساليب حل المشكلات بما فيها الأساليب الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق[4].

وفي الغالب يحدد زمن ساعة واحدة أسبوعياً أو نصف شهرياً لعقد الحلقة، وبذلك تتميّز عن مجاميع المهمات ومجاميع القيادة المركزة، كما أن تحديد

---

1 Ishikawa, K.(1979), Quality Control In Japan, *Quality Assurance*, vol 5, no.1, march,.p.19

2 Munchus ,G (1993)" Employer – Employee Based Quality Circles In Japan HR Policy Implication For American Firms, Academy Of Mgmt Review , Vol. 8, p.255.

3 Krajwiski ,L.J.& Ritzman ,K.P.(2005),Operations Management-Processes & Value Chains ,7th.ed. ,Prentice Hall ,Inc..p. 200.

4الموجي، بهيرة (1995)، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

حد أعلى للأعضاء يعد مؤشراً مهماً لفاعلية الحلقة، فمن المتوقع أن يصعب إدارة وتوجيه أكثر من 10 أو12 عضو.

إن مرجعية حلقات الجودة كما سبقت الإشارة تعود إلى الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE، الذي عرف الحلقة بأنها مجموعة من عمال الخط الأول الذين تكمن مهامهم في السيطرة على / وتحسين جودة المنتجات والخدمات والعمليات، وهذه المجموعة الصغيرة تعمل بأسلوب تطوعي، وتطبق مفاهيم السيطرة على الجودة وتقنياتها، فضلاً عن أدوات تحسين أخرى، كما ترفع من القدرة على الابتكار للأعضاء وتشجع التطوير الذاتي الثابت[1].

مفهوم الآيزو

الآيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization. وتعني مساوي ل...، أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الآيزو 9000، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود

1 www.juse.or.jp

الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج.

ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً.

وتقوم منظمة الآيزو ISO بمهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإليكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإليكترونيات التقنية. (EIC)

ولدى الآيزو لجان فنية عددها ما يزيد عن (182) لجنة، كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات.

ويجب التأكيد على نقطة هامة وهي: إن (عائلة الآيزو 9000) الأكثر شيوعا، هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات،،، بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة ولتقييم هذه الأنظمة.

أي أن نظـام إدارة الجـودة في المؤسســة هــو الــذي يمكــن أن يحقــق المطابقة مع هذه المواصفات وليس المنتجات التي تقدمها.

والآيزو نظام مـرن هدفـه ضـمان إرضـاء احتياجـات ورغبـات الزبـائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنـتج والتقيـد بهـا طالمـا بقيت الجهة موجودة.

ويمكن اعتبار الآيزو هي إحدى الخطوات الموجهة لرضاء المستهلك.

الفصل الثاني

ماهية الجودة الشاملة

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة[1]

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطـرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة:نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجـل تحسـين الجـودة بشـكل مسـتمر وتبـدأ الإدارة مـن أعـلى مسـتوى إلى أدنى مستوى.

وتعنـي أيضـا التنظـيم و توجيـه ومراقبـة جميـع نشـاطات المتعلقـة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعـم نشـاطات الجـودة وتـوفير المـوارد الضروريـة اللازمة.

الجودة:نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة:نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

1 مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق،ص27.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:[1]

- عرفها johblonski على أنها:"شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

- عرفها Tunks بأنها:" التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها."[2]

-عرفها (Robbins & Coulter)على أنها:"فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون."[3]

1 احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص10.

2 عناية محمد خضير،"واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مدكرة ماجستير،غير منشورة،فلسطين،جامعة نجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا،2007،ص 31.

3 فالح عبد القادر الحوري،"تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية،دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"،الأردن:مجلة علمية محكمة ،مجلد 12 العدد 01،ربيع الأول 1492،ص150.

أهمية الجودة الشاملة:

تأتي أهمية الجودة الشاملة من خلال حرص منظمات الأعمال على تقديم منتوج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في قطاع الصناعي أوفي البيئة التي تتواجد فيها وربما يدفع طموح منظمات الأعمال إلى التميز على النطاق الدولي وهو هدف مشروع ولكنه يحتاج إلى مقومات.فالجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتوج أو خدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضاه وقبوله للمنتوج أو خدمة ويترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة كلما زاد عد الزبائن نتيجة الإقبال على المنتوج أو الخدمة الذي يتميز بخصائص متميزة عن باقي المنتوجات المنظمات الأخرى وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ازدياد الإرباح وارتفاع العائد على الرأس المال كما ينعكس بآثار الايجابية على القيمة السوقية اللاسهم[1].

1 حاكم محمد محسن،(2006)، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن،ص28.

أهداف الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف الجودة الشاملة فيما يلي:

-تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر،مع الحر ص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف[1].

-التمايز في السوق من خلال تقديم منتوج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المنظمة.

-تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء،أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

-تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف

1 حليمي وهيبة واخرون،(2007)،فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات،المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سكيكدة،ص25.

ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبا على العميل[1].

مراحل الانتقال من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة:

يعتقد أن أول تطور للاهتمام بالجودة كان في بلاد الرافدين في القرن 18ق.م حيث كان ملك بابل أول من تحدث و أبرز الجودة في قانون "حمورابي" في نصه القائل: "إذا بنى بَناء منزلا بطلب من شخص، و لم يحترم مواصفات البناء، إذا مال الجدار وجب على هذا البناء إصلاح أو تمتين هذا الجدار بإمكانياته الخاصة".[2]

و قد تم تقسيم مراحل تطور الجودة إلى سبع مراحل، كالتالي:

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية لم تكن توجد مصانع مثل ما هو الحال اليوم بل كان الإنتاج يتم في ورشات يملكها صاحب العمل. أما مراقبة جودة الإنتاج فكانت تتم من قبل العامل نفسه، مع التدقيق النهائي من قبل صاحب الورشة.[3]

1عبد العزيز محمد الحميصي،(2007)،القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرين، أنظر إلى الموقع www.shura.gov،ص35

2مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

بدأت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تغيرات جذرية في مجال الصناعة من ظهور المصانع بدل الورشات، كبر عدد العمال في المصنع، استخدام الآلات مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جودته.

في هذه المرحلة العمل يتوزع على أكثر من عامل و مراقبة الجودة تتم من طرف رئيس العمال (المشرف المباشر)، و ليس العامل مثل ما كان في المرحلة السابقة.[1]

مرحلة الإدارة العلمية (مرحلة الفحص و التفتيش):

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة "فريدريك ونسلو تايلور"[*]. التي سحبت بموجب "دراسة الحركة و الزمن" مسؤولية فحص جودة

1- نبيلة باديس، إبراز دور إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة، 2012، ص 04.

المنتج من المشرف المباشر وأسندتها لمفتشين متخصصين بمراقبة أعمال الجودة من خلال استخدام أجهزة قياس خاصة بذلك.[1]

يقصد بتفتيش الإنتاج إجراء مقارنات بين مواصفات المنتجات في كل أو بعض مراحل الإنتاج أو مقارنة مواصفات المخرجات النهائية بالمواصفات المقررة سلفا، اعتمدا على استخدام أدوات بسيطة لمراقبة أعمال الجودة.

أما الفحص يعتبر أشمل من التفتيش لأنه يعتمد على استخدام أجهزة أدق، يتم في معامل قياس. و يكون في معظم مراحل الإنتاج.

بعد عملية الفحص أو التفتيش يتم تحديد الفروقات بين مواصفات الإنتاج و المواصفات المحددة مسبقا، ثم إبلاغها لإدارة الإنتاج و العمليات. و هكذا تسير عملية الإنتاج وفق المواصفات المرسومة، و يكون المعيب في حدود المسموح به.[2]

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.
* فريدريك تايلور مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.
2- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، مصر، 2009، ص ص 17-24.

مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (ضبط الجودة إحصائيا):

بدأت هذه المرحلة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير سنة 1931، الذي صاحبه مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج، لتقليل أخطاء تصنيع السلعة، بالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. وتميزت باعتماد بعض الأساليب الإحصائية المستحدثة لمراقبة جودة الإنتاج، أهمها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية الذي صممه "هاري رومنج"و"هارولد دودج"* لفحص عينات من الإنتاج بدل فحصه كله، وعلى ضوء النتائج يمكن قبوله أو رفضه. لكن هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة. لأن فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على جودة الإنتاج كله. أي وجود احتمال وصول وحدات معيبة للسوق، ما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة.

و يعد "إيدوارد ديمنج" أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة، من خلال الرقابة على الإنتاج، ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية. و نقل أفكاره لليابان بعد الحرب العالمية الثانية مما مكنها من غزو الأسواق العالمية بجودتها المتميزة.[1]

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

* هاري رومنج و هارولد دودج مهندسين أمريكيين في مراقبة الجودة إحصائيا.

مرحلة تأكيد الجودة

بدأ التفكير في الجودة سنة 1956، حيث يقوم على فلسفة مفادها الوصول إلى مستوى عال من الجودة، و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله للمستهلك. و يتبنى تأكيد الجودة ثلاثة أنواع من الرقابة، هي:

رقابة وقائية: أي متابعة تنفيذ العمل لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، و العمل على منع حدوثه.

رقابة مرحلية: أي فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة. هذا يساعد على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها و معالجتها فورا.

رقابة بعدية: هي التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه، قبل انتقاله ليد المستهلك، ضمانا لخلوه من أي عيب.[1]

مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية

ظهر هذا المفهوم بين 1970-1980، بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب حصص أكبر من السوق، خاصة من قبل

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المؤسسات اليابانية التي غزت الأسواق العالمية بمنتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة. و كانت الشركة الأمريكية أول من اعتمد إدارة الجودة الإستراتيجية للقدرة على منافسة الشركات اليابانية، و رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

إرضاء العميل من خلال تلبية ما يريده و يتوقعه؛

الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛

المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل،...).

فالإدارة الإستراتيجية للجودة ترتكز على حاجات و رغبات العملاء.[1]

مرحلة إدارة الجودة الشاملة

هو امتداد لمفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية. ظهر هذا المفهوم سنة 1980، بسبب اشتداد حدة المنافسة العالمية، و اكتساح الصناعة اليابانية معظم الأسواق العالمية مقابل خسارة الصناعات الأوروبية والأمريكية لحصصها السوقية العالمية. فقامت الشركات الأمريكية بتوسيع مفهوم إدارة الجودة

1- نبيلة باديسي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الإستراتيجية باستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع العملاء و الموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة.

أخيرا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مصطلح أكثر شمولا من سابقيه حيث أنه يلم بجميع العمليات و مسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية والتنسيقية.[1]

1- مليكة علالي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام أسلوب علمي مبني على المعلومات الصحيحة والدقيقة لدراسة وتحليل أسلوب العمل.

إن إتباع هذا المنهج في الإدارة ولفترة طويلة سيؤدي حتمًا إلى تحسين نظام العمل، وهو يعتمد في تطبيقه على العمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والتزامها بشكل كامل بالجودة، ويتحدد نجاح هذا النظام على ضوء مقدرته على تلبية احتياجات ومتطلبات وتوقعات المنتفعين بالسلعة أو الخدمة المقدمة لهم.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي قطاع مسؤولية جميع العاملين، أي أن الموظفين هم حجر الزاوية في عملية تطوير الجودة، وذلك من خلال مشاركتهم ودعمهم للقرارات التي تحسن من جودة العمل اليومي، ولذا على الإدارة العليا أن تبين بشكل واضح دور العاملين في تطوير الجودة، وفيما يلي نعرض أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1- جعل العميل (المرضى، المراجعين) هم المركز الذي تدور حوله الأنشطة بالمنشئة الصحية.

2- إن العاملين هم من يفهم العمل ومشاركتهم تعتبر أساسية في وضع وتطوير خطط العمل وتحسين مستوى الخدمة.

3- الاعتماد في تطبيق العمل على إتباع أسلوب فرق العمل.

4- أن لا تقتصر الجودة على المخرجات النهائية (الخدمة) بل يجب أن تكون في كل خطوة من خطوات تقديمها.

5- وضع نظام لتحسين وتطوير جودة السلعة أو الخدمة.

6- الاعتماد على الحقائق والأرقام في تقييم الخدمة وليس على التخمين.

عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:-

1- اقتناع الإدارة العليا بأهمية ومزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2- أن تقوم الإدارة بإقناع جميع العاملين بجدوى تنفيذ هذا النظام.

3- أن تضع الإدارة خطة لمواجهة بعض الصعوبات والمعوقات المحتملة عند التنفيذ.

4- ضرورة وجود نظام للإتصالات الإدارية فعال لتحقيق جانب التنسيق والتكامل بين جميع الأنشطة والأقسام داخل وبين الأقسام بالمنشئة.

5- ضرورة العمل على إعداد برنامج تدريبي لجميع العاملين على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مختلف مراحلها.

6- وضع مواصفات محددة ودقيقة للخدمات والأنشطة الإدارية والمالية والتي تتمشى مع متطلبات واحتياجات العملاء.

7- وضع معايير ومعدلات أداء للعاملين.

8- تطبيق أسلوب حلقات الجودة من خلال فرق تحسين الجودة بكل منشئة تتكون من مندوبين عن جميع الأنشطة بالمنشئات.

9- الاهتمام بالجوانب الإحصائية والأساليب الرقابية إذ أنها تعتبر مصدرًا هامًا للمعلومات المستخدمة في إتخاذ القرارات.

10- الاستعانة بأسلوب الاستقصاءات لمعرفة ردود أفعال المنتفعين، وقياس درجة جودة الخدمة المقدمة لمعرفة مدى إدراكهم للخدمة واتجاهاتهم ومدى مطابقتها لاحتياجاتهم.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجـودة الشـاملة يجـب أن تتـوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية، و إن تطبيق إدارة الجودة الشـاملة يمـر بخمسة مراحل، تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تتلخص في:

*ثقافة المنظمة:[1]

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليـه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملهـا مـن قـيم ومفـاهيم رسـخت عـبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفـاهيم عمـل جديـدة، تركـز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

1 عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق،ص55.

*مشاركة وتحفيز العاملين:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة،لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل،وان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغير.

*التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

*التزام الإدارة العليا بالجودة:

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملةوان تكون مقتنعة بها،يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا،وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغير من العمل بالمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

*التركيز على العملاء:

إن رضا العميـل هـو المحـور الأسـاسي لإدارة الجـودة الشـاملة ولهـذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

*التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشـكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المـنظمات العامـة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومـات التـي جمعهـا وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة يبـدأ بتوضـيح الرؤيـة المسـتقبلية محـددة وأهـداف بعيـدة المـدى التـي تسـعى المنظمـة إلى تحقيقهـا، وهـذا يتحقق بمشاركة جميع العـاملين بشـكل مخطـط لـه مسـبقا، بحيـث تـتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطـة الإسـتراتيجية العامـة للمنظمة.

* القياس و التحليل:

إن القــرارات التــي تــتم في ظــل إدارة الجــودة الشــاملة تتصــف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمـد عـلى طـرق و الأدوات العلميـة الصـحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

* منح الأخطاء قبل وقوعها

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها،وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حـدوث المشـكلة و البدء بالبحث عن الحلـول المناسـبة لها،وبهـذا تعتـبر إدارة الجـودة الشـاملة أن

تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج،وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

فوائد ومنافع إدارة الجودة الشاملة:

إن الفوائد والمنافع المبدئية لإدارة الجودة الشاملة تتدرج تحت ثلاثة عناوين رئيسية وهي:

1. تحسين الربحية والمنافسة:

إن تحسين جودة الخدمة أو المنتج يؤدي بلا ريب إلى تحسين الأداء والمنافسة المشتركة. ومن الدراسات الكثيرة التي قامت بع العديد من المؤسسات الشهيرة في هذا المجال مثل معهد التخطيط الاستراتيجي والعديد من نتائج بحث المعهد قد سجلت في التقارير الدورية. فعلى سبيل المثال:

-إن منافع الجودة العالية للخدمة تتضمن إمكانية طلب أسعار أعلى وتسويق منخفض وسهم سوق أعلى.

- جودة المنتج هي تحتيم أكيد لربحية العمل فالجودة العالية والعائد المرتفع من الاستثمارات أمران مترافقان عادةً.

- إن التوجه الاستراتيجي إلى العميل يمكن أن يقود غالباً ليس فقط إلى ولاء العميل بل أيضاً يمكن أن تقود إلى زيادة سهم السوق وإلى تكاليف أقل.

إن إدارة الجودة الشاملة تتيح للشركة أن تنتج أكثر من مواردها الحالية من خلال تحسين عملياتها (المردود) كما تتيح للشركة أن تقوم بالأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى من خلال الوعي المتزايد لاحتياجات العميل (الفاعلية) وإن تحسين هذا المردود وهذه الفعالية يمكن أن يساعد في:

أ – تخفيض التكاليف الكلية.

ب- تقليل تحول وانقلاب العميل.

ت- زيادة المبيعات.

ث- جذب عملاء جدد بتكاليف تسويق أقل.

2. الفاعلية التنظيمية:

إن فوائد الفاعلية التنظيمية الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها بما يلي:

تحسين فرق العمل والتعاون الداخلي وهذا يسهل بشكل كبير التكامل القوي والفعال بين مجموعات العمل المختلفة.

تحسين لغة الاتصال من خلال اللغة المشتركة والتركيز على العميل.

زيـادة مشـاركة العـاملين فكلـما ازدادت المشـاركة كلـما ازداد النمـو الشخصي للعاملين وكلما ازداد احتمال نجاح خطة العمل أيضاً.

تقليـل تحـول وانقـلاب العـاملين فحالما يجـد المـوظفين الفـرص أكـبر ليقدموا ما لديهم للشركة فإن رضاهم سوف يـزداد وتقـل بالتـالي الاسـتقالات الغير مرغوب فيها.

تحسين العلاقـات بـين الإدارة والعـاملين وهـذا يـؤدي إلى بنـاء فريـق مشترك شامل أكثر فعالية.

تحسين التركيز على الأهداف الرئيسية: إن إدارة الجودة الشاملة تقـود المؤسسة إلى تحديد بعض الأولويات الرئيسية بشكل أفضـل كـما تقودهـا إلى إيصال هذه الأولويات إلى جميع العاملين بفعالية أكبر.

وبالنتيجة فإن كل شخص في الشركة سوف يجر المجاديف الصحيحة في نفس الوقت مع بقية العاملين وفي نفس الاتجاه

3. رضا العميل وإبهار العميل:

لا توجد شركة بدون عملاء وبدون عملاء سوف لن يكون لديها تحصيلات وأسهم سوق ولا عائد من الاستثمارات وطبعاً لن يكون لديها ربح وإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب العملاء والحفاظ عليهم وإبقائهم سعداء، ولقد أظهرت دراسات عديدة أن المحافظة على عميل واحد كسبته من قبل يكلف أربعة أو خمسة أضعاف من كسب عملاء جدد (الفرق بين رضاء العميل وولائه).

إن إدارة الجودة الشاملة تطلب معرفة المؤسسة لعملائها كي تعرف احتياجاتهم وتعرف ما سوف تفعله لتلبية هذه الاحتياجات وأيضاً أن تساعدنا في تحقيق نجاحات وتقدمات فيما يلي:

إبهار عملائنا الحاليين والمحافظة عليهم.

جذب عملاء أكثر وأكثر من خلال إستراتيجية تسويق أكثر فعالية من حيث التكلفة.

تصميم منتجات تلبي الاحتياجات الجديدة للعملاء وتقابل التغير الحاصل فيها.

تقليل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العملاء من خلال الاستجابة للشكاوي ومعالجة مطالب الكفالة مثلاً.

إن إدارة الجودة الشاملة تزودنا بنظرة واسعة للعملاء فهناك العميل الخارجي والعميل الداخلي، فالعميل الخارجي هو المستهلك النهائي الذي نقدم له المنتج أو الخدمة أما العميل الداخلي فهم عاملو الشركة الذين يعتمد عملهم على عمل عاملين آخرين في الشركة (موردين داخليين) وكذلك الأشخاص الذين يعملون كوسيط بين الشركة وبين العميل الخارجي يجب اعتبارهم ومعاملتهم على أنهم عملاء داخليين مثل وكلاء الضمان والموردين والموزعين.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في:

ا-التركيز على المستهلك: يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت،لذلك عرف كوتلر (KOTELER) المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا،وأن المستهلك أكر الأشخاص أهمية في أي منظمة،كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه[1].

ب-التركيز على العمليات والنتائج معا: لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات و تصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل و مستوى الأداء، و الرقابة على المخرجات و فهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات و إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء(فهد عبد الله الغزي،2005).

1حميد عبد النبي الطائي وآخرون، (2003)إدارة الجودة الشاملة و الايزو،مؤسسة الور ق للنشر والتوزيع عمان،الأردن،ص48.

ج-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء و إنما الوقاية منها قبل وقوعها و هذا ما يتحقق من خلال تفعيل دور فريق العمل و جماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة و بيئة العمل التي تشجع علي التعبير على الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة.و قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصة مواتية للتطوير و التحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها[1].

د-شحن و تعبئة خبرات القوى العاملة:تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية إن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم و لا يهمهم سوى الحصول على الأجرة. و لكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم.و لقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم و استمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها،فالأفراد يحب إن يشعروا بالثناء و الامتنان مقابل جهودهم و هذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة،و من ناحية أخرى فان

1 جبر بن حمود بن جبر النعيمي،(2006) إمكانية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجيستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية،ص41.

العاملين لديهم معلومات هائلة و فرص واسعة يمكن من خلالها ولحسن استخدامها تطوير العمل و زيادة الأرباح و تخفيض التكاليف و إشعارهم بأنهم من أعضاء فريق فائز[1].

ه-اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:

فالقرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

تتميز المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة بان قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية و المبنية على الحقائق و المعلومات الصحيحة و الدقيقة،لا على التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

و-التغذية العكسية:هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم،ومدى إشباعهم لمطالبهم وتوقعاتهم،وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن من خلالها تقييم المنظمة لوضعها

1عبد الرحمن توفيق،(2004)،المناهج التدريبية المتكاملة،مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر،ص18.

لدى عملائها،كما أنها وسيلة فعالـة تسـتخدم نتائجهـا في إدخـال التحسـينات المستمرة على السلع والخدمات[1].

ز-التحسين المستمر: إن من أهداف التحسين المسـتمر للجـودة وجـود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج.إن إدارة المنظمة تستطيع أن تنفذ كل عملية وكل وظيفة تنفيذا صحيحا من أول مرة[2].

إن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سـواء المدخالات أو عمليات من التحويل أو المخرجات وحتى انتقـال المخرجـات أو المنتجات إلى العميل[3]

1عمر وصفي عقيلي،(2001)،مـدخل إلى منهجيـة المتكاملـة لإدارة الجـودة الشـاملة(وجهـة نظر)، دار وائل للنشر،عمان، الأردن.

2 قاسـم نـايف علـوان،(2005)، إدارة الجـودة الشـاملة ومتطلبـات الايـزو9001و2000،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ص21.

3محفـوظ أحمـد جـودة،(2004)،إدارة الجـودة الشـاملة(مفـاهيم وتطبيقـات)،دار وائـل للنشر،عمان،الأردن،ص182.

أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها[1]

إن أدوات إدارة الجـودة الشـاملة تعـد مـن الأسـاليب الفعالـة التـي تساعد العاملين و القـادة في أداء عملهم،فـان مـن الصـعب عـلى أي منظمـة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هـذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر،وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب،بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمـل، وتوجـد هـده الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية و علاجيـة،وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنه وهـذا مـن خلال الأدوات التالية:

1/أسـلوب حـل المشـاكل:انـه مـن أشـهر الأسـاليب،حيث أن المنظمـة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة،من كل الأبعاد و العمل من اجل حل هذه المشاكل،وإيجاد فرص جديدة للتحسين،وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

-دوائر الجودة:

1 منتهى احمد علي ملاح،نفس المرجع السابق،ص 22-23.

تكون عبارة على مجموعة من الأفـراد، ويكونـون مـن نفـس القسـم، وتـتراوح أعضـائها مـن (5-8)، و أن العضـوية تكـون اختياريـة، ويعملـون الاجتماعات بشكل دوري، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

-فرق المشروع:

هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا،وان هـذا الأخـيرة هيـا من تقوم بتشكيل فريـق العمل،وبشـكل مؤقـت،وان أعضـائها يتكونـون مـن مختلف الأقسام المنظمة،ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسـبة للعمـل في هـذا المشروع، وان في اغلـب الأحيـان تكـون المشـاركة إجبارية،وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

-فرق تحسين الجودة:

يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياريا،و الأعضاء يكونون من عدة أقسام،أو من قسـم واحـد ويكونـون مـن عـدة مسـتويات إداريـة،ويجب أن تكون لديهم الخبرة،و الكفاءة المرجوة،من اجل حل المشاكل،إن الفريق لديـه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

-العصف الذهني:

نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

-خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة و تسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

-مبدأ باريتو:

إن مبدأ باريتو،يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات،و أسبابها،ورسمها في مخططات بيانية،وفقا لخطوات متسلسلة.

-أسلوب السبب و الأثر:

عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط و رموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر و المسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.

2/أنظمة الاقتراحات:

تمكننا من تقديم اقتراحات مـن قبـل المـوظفين إلى إدارة وكـل واحـد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسـين العمـل وحـل المشـاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

3/أنظمة التوقيت المناسبة:[1]

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصـة الكافيـة لـكي تحقـق أهـدافها بطريقة مناسبة و بـزمن محـدد وبـدون أي تـأخير، وأيضـا تسـاعد عـلى حـل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

4 /رقابة العمليات الإحصائية

تسـتخدم في التعـرف عـلى التبـاين، الـذي قـد يحـدث في أي عمليـة إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليـل التكـاليف، و زيـادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

1 منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص23.

5/المقارنة المرجعية:[1]

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة،وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة،و تتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

1 منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية:[21]

المرحلة الأولى (التهيئة و الإعداد)

هي معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد و توضيح عدد من القضايا منها:

- توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية (الدراسة و التخطيط)

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، و في حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم المؤسسة بإعداد الأتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛

1محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويخان،(2006)،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،ص37

2- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 110-113.

* جوزيف جابلونسكي متحدث، مدرب، مستشار ومتخصص في تصميم وتنفيذ إدارة نظم الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها. خدم المؤسسات العامة و الخاصة بمختلف أحجامها في و.م.أ و كندا.

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة؛

- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

المرحلة الثالثة (التقويم)

تضمن هذه المرحلة تقويم واقع المؤسسة المعنية من حيث:

- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة و تقويمه لتحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ؛

- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة. أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

المرحلة الرابعة (التنفيذ)

تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية هي:

- الخطوة الأولى (خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة):

تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل. و يتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم و إعادة التعليم للمديرين؛
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة؛
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ "ديمنغ" الأربعة عشر و لتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف؛
- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.
- الخطوة الثانية (أدوات حل المشاكل):

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل التي تبدأ بتحديد المشكلة، تحليلها، إيجاد حلول محتملة، اختبار وتطبيق الحلول، تطبيق الحل الأمثل و تقييمه و أخيرا النتائج تفيدنا في التغذية العكسية.

و من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

- تحليل العمليات:

ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

- العصف الذهني:

تتم وفق سلسلة من الخطوات كمحاولة لخلق أفكار جديدة لحل المشاكل المطروحة:

- يدون كل عضو مشارك أفكاره في ورقة؛
- الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل الأعضاء؛
- بعد الاستماع لكل الأفكار، يسأل القائد الأعضاء إذا ما طرأت أفكار أخرى في أذهانهم؛
- يكرر القائد سؤاله لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات.[1]

- خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة):
- تحليل باريتو:

1- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، المرجع السابق، ص 139.

- الخطوة الثالثة (الضبط الإحصائي للعمليات):

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعملية وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات؛

- الخطوة الرابعة (تصميم التجارب):

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تنظيم العملية وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق" تاجوشي" والتي تساعد في تصميم مواصفات العملية وأبعاد العملية المثلى.

وتركز طرق "تاجوشي" على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بمهمة التطبيق؛

- المرحلة الخامسة (تبادل الخبرات):

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم

مناقشة النتائج مـن خـلال حلقـة نقـاش تضـم جميـع العـاملين في المؤسسـة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:-

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجـودة الشـاملة ذات أهميـة كبـيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات، اذ ان هذه العنـاصر مـن شـأنها ان تشير الى الحقائق الأساسية التي ينبغي ان يرتكن اليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف المنظمات، لقد تباينت آراء الـرواد والبـاحثين في شأن تحديد عدد وأولويات وأهمية هذه العناصر تبعا لتفاوت

وجهات نظرهم من ناحية والزوايا التي ينظرون بها الى هذا الموضـوع من ناحية أخرى واهم هذه العناصر هي:-

عناصر دينمنج الأربعة عشر W.Edward Deming

1- خلق انسيابية الغرض مع الخطة.

2- تبني الفلسفة الجديدة للجودة.

3- التوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش) الواسع.

4- إنهاء اسلوب اختيار المجهزين على أساس السعر فقط.

5- متابعة المشكلات والعمل باستمرار من اجل تحسين النظام.

6- تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل.

7- تغير التوجه من الإنتاج الكمي الى النوعي.

8- التخلص من الخوف.

9- إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الافتخار بعملهم.

10- التوقف من المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها.

11- تكوين سلوك الفريق.

12- إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين.

13- إرساء التعليم وإعادة التدريب.

14- خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة.

- عناصر جوران العشرة Joseph.M.Juran وضع غايات التحسين

1- بناء الوعي بوجود فرص التحسين.

2- التنظيم من اجل تحقيق الأهداف.

3- توفير التدريب.

4- تنفيذ المشاريع الهادفة الى حل المشكلات.

5- وضع تقارير حول تقدم العمل.

6- منح الاعتراف والتميز.

7- إعلان النتائج.

8- وضع علامات معينة وتثبيتها.

9- جعل عملية التحسين جزء من أنظمة وعمليات المنظمة.

عناصر كروسبي الاربعة عشر Ross,1999,6 Philhp.B.Crosby

1- التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد.

2- تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام.

3- تحديد المشكلات الحالية والمحتملة.

4- تقدير كلف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية.

5- زيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة والالتزام بها.

6- العمل التصحيحي للمشكلات المحددة فور حدوثها.

7- تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه.

8- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤلياتهم في برنامج الجودة.

9- توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لانه منهج جديد.

10- تشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التحسين.

11- تشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تواجههم.

12- تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم.

13- إنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتصال المستمر.

14- الاستمرار في تكرار كل شيء لان تحسين الجودة مستمر.

عناصر جائزة مالكولم بالدرج السبعة

1- القيادة.

2- المعلومات والتحليل.

3- التخطيط الاستراتيجي.

4- استخدام الموارد البشرية.

5- ضمان جودة المنتجات والخدمات.

6- نتائج الجودة .

7- رضا الزبون.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يواجه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة معوقات نذكرها في الأتي:[1]

- معوقات تتعلق بالإطار القانوني و التشريعي:

تعتبر القوانين و اللوائح الحكومية من المعوقات التي تحد من حرية الإدارة في اتخاذ القرارات، باعتبارها تشريعات غير مرنة، لا تستجيب سريعا لطلبات و تطلعات العملاء المتغيرة؛

- معوقات تتعلق بالبيئة الداخلية:

قد تكون البيئة الداخلية للمؤسسة مقاومة للتغيير بسبب شعور بعض العاملين أن التغيير قد يقلل من بعض المزايا التي كانوا يحصلون عليها، أو زيادة الجهد اللازم للعمل بما لا يتناسب مع رواتبهم؛

- معوقات تتعلق بالعمالة:

إدارة الجودة الشاملة تتطلب التكيف السريع مع المشكلات المفاجئة، فإذا كان العمال لا يتسمون بأفق واسع و قدرة على استيعاب المستجدات في مجال العمل تصبح معيقة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. كما أن زيادة معدل دوران العمالة يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

---

1 - حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 144-146

- معوقات تتعلق بالإدارة العليا:

عدم وعي الإدارة العليا، عدم اقتناعها بمنهج إدارة الجودة الشاملة، جهلها لأهميتها أو الخوف من فقدان السلطة الإدارية كلها عوامل تعيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- معوقات تتعلق بتعارض الأهداف:

عندما تتعارض أهداف إدارة الجودة الشاملة مع أهداف المؤسسات الحكومية، ينتج عنه عدم الملائمة بين عمل هذه الأخيرة وعمل المؤسسات الحكومية الأخرى التي تتعاون معها في خدمة المواطنين. و من ثم صعوبة الفصل بين اختصاصها و اختصاصات المؤسسات العاملة معها في أنشطة متشابهة؛

- معوقات الأعمال الحكومية و مراجعتها:

المراجعة السنوية لأعمال المؤسسات الحكومية هي إهدار للموارد الحكومية نتيجة تراكم المنتجات التي لا يتم مراجعتها إلا في نهاية السنة. مما يجعل من الصعوبة تصحيح الأخطاء أولا بأول وتجنب حدوث العيوب في المنتجات في التوقيت المناسب، و هذا لا يتفق مع منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يستهدف الوصول إلى المعيب الصفري؛

- معوقات تتعلق بالإطار السياسي:

هي الضغوط التي تتعرض لها الإدارة التي تطبق مـنهج إدارة الجـودة الشاملة من جانب النقابات العمالية، و مقاومة هذه النقابات لفقدان دورها في المؤسسات الحكوميـة بعـد تطبيـق مـنهج إدارة الجـودة الشـاملة و التـي تعتمد على ربط الحوافز والأجور و المكافآت بما يحققه العـاملون مـن نتـائج أو انجازات بصرف النظر عن ضغوط النقابات و اللجان النقابية أو الاتحادات العمالية و من ثم تفقد هذه الاتحادات أهميتها في نظر العاملين. و قد تكون ضغوطات سياسية من الأحزاب أو جمعيات المجتمع المدني غير الحكوميـة أو من أعضاء البرلمان أو...الذين عادة ما يطالبون الإدارة بخدمات تفوق طاقتهـا مثل تعيين عمالة إضافية تزيد عن حاجة العمل.

الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تحدث أخطاء عند تطبيق إدارة الجـودة الشـاملة، مـما يـؤدي إلى حدوث فشل في تطبيقها. لذا على المؤسسات تفاديها لضـمان النجـاح. و مـن هذه الأخطاء نذكر:[1]

- رغبة المؤسسة في تحقيق نتائج سريعة:

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضـا مـن الوقـت حتـى تظهـر نتائج ملموسة في التطبيق العمـلي. لـذا عـلى الإدارة العليـا التريـث، وتقـديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين؛

- التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات أخرى:

نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، ليس بالضرورة أنـه سيكون ناجح في مؤسسة أخرى. نظرا لاخـتلاف الأنشـطة، الثقافـة التنظيميـة للمؤسسة و غيرها؛

- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة:

1- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 310-311.

من خلال دراسات ميدانية لعدد من المؤسسة التي فشلت في تطبيـق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسريـع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفر المتطلبات الكافية لنجاحه؛

- عدم التفكير الكافي بأهمية الموارد البشرية:

من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجـاح عمليـة تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة و عدم الاهتمام بعنصر الموارد البشرية مقارنة بـالموارد الأخـرى التـي تمتلكهـا المؤسسـة. مـع أن إدارة الجـودة الشـاملة ترتكـز عـلى ثـلاث دعـائم أساسية متكاملة مع بعضها البعض، هـي جـودة التكنولوجيـا الماديـة، جـودة التكنولوجيا البشرية و جودة البيئة المحيطة بالمؤسسة؛

- عدم تطابق أقوال الإدارة العليا مع سلوكها:

و هو التصريح بعمل شيء و العمـل بخلافـه. و هـذا الشيء لا يعطـي صورة جيدة عن القيادة لدى العاملين، و يفقدون مصداقيتهم. و هـو أخطـر خطأ يؤثر على نجاح إدارة الجودة الشاملة؛

- إتباع أنظمة و سياسات لا تتحقق مع إدارة الجودة الشاملة:

في إدارة الجودة الشاملة يجب إتباع سياسات و طرق تقييم تحفز العـمال على الإبداع والابتكار مثل الحوافز الفردية تخلـق التنـافس بـين الأفـراد العـاملين.

لذا من الخطأ إتباع السياسات الروتينية مثل التقييم الجماعي التي قد تحبط العامل و تدفعه للتكاسل؛

— الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة:

القياس أمر مهم في عملية التحسين المستمر للأداء. فعرض الإنجازات المقدمة للعاملين يشجعهم على العمل أكثر. لذلك غياب هذه المعلومات و عدم توفرها، سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا؛

— التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:

التغيرات الجذرية السريعة لا تتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن مشاكل المؤسسة متراكمة عبر فترات زمنية، قد لا يتحقق حلها بهذه السرعة. بل على المؤسسة اعتماد التغيير المرحلي و المتعاقب كونه أفضل أسلوب يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

— عدم الإنصاف الكافي للعملاء:

يعتبر الاهتمام بمتطلبات العملاء من أساسيات إدارة الجودة الشاملة. لذا على المؤسسة الاهتمام برغباتهم و متطلباتهم. أما إذا أهملتها و قامت بالإنتاج بحسب رغباتها فهذا لن يعطي أي مردود لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؛

— عدم تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل:

على الإدارة العليـا للمؤسسـة ألا يكـون تفكيرهـا في تحقيـق أربـاح في المدى القصير فقـط. وتـرى أن الوقـت الـذي تقضـيه في التفكـير و التخطـيط الطويل الأجل مضيعة للوقت. و هذا التفكـير خـاطئ، لأنـه يجـب أن يكـون لديها رؤية مستقبلية لتحديـد الخطـوط الرئيسـية التـي تسـير عليهـا لتكـون مرشدا لها في المستقبل.

أن الانتباه لبعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشـل تطبيـق إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه يساعد المنظمات في تجنب الفشل، نجد أن معظم أسباب الفشل تنبع من أخطـاء إداريـة أو سـلوكية والـبعض الآخـر أخطاء العمليات أو أخطاء إحصائية.

أ- الأخطاء الإدارية:

معظم المشاكل الإدارية ينتج من غياب دعم الإدارة العليا الذي يمكـن أن يأخذ عدة أشكال منها مـثلاً نجـد ان تـدعيم الأهـداف والمحافظـة عليهـا مسئولية الإدارة العليا، كما انه يصعب حل المشاكل عندما يكون هناك تغيـير في الأولويات، أيضاً تعجل الإدارة في الحصول على رضـاء العميـل، أو الحصـول على المكاسب الفورية يؤدي إلى فشل إدارة الجـودة الشـاملة، كـما أن هنـاك بعض الإدارات لا تكون لديها الدراية الكاملة بكيفية تطبيق التغيير الضروري.

وقد تبحث الادارة عن حالة معينة وتحاول تطبيقها بينما كل حالة لها حقائقها المميزة وتتطلب أهداف خاصة بها. في حـالات أخـرى تحـاول الإدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسن القوانين مع ان فـرض التحسـين بـالتشريع القانوني غير ممكن. كذلك لا بـد ان تغـير الادارة مـن نمطهـا قبـل ان تطالـب بإجراء تغيرات في التنظيم. كذلك قصر الفترات التدريبيـة يـؤدي الى نقـص او عدم تدريب العاملين التدريب الصحيح، بالإضافة الى ان الإدارة لا تهتم بفرق حل المشاكل وتنظر إلى دورهم على أنه غـير منـتج وضـياع للوقـت. مـن هنـا نجد أن هناك 4 عوامل لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة هـي:

1. التزام الإدارة العليا.
2. النظرة طويلة الأجل.
3. استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.
4. استخدام فرق حل المشاكل.

ب- الأخطاء الفنية:

نجد أن الأخطاء الفنية أقل تأثيراً من الأخطاء الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهناك ثلاثة أنواع منها هي:

- جميع خرائط الرقابة تفترض أو تبني على التوزيع المعتدل. وبالتالي الخرائط الفردية عن طريق رسم المقاييس الفردية وعن طريق الفشل في تجميع البيانات تفشل في تأكيد أن هذا الفرض صحيح.

- نقص الفهم عن ما يتم فعلاً رسمه وكيف توجد له علاقة مع العمليات التي يتم رقابتها.

- إعادة حساب حدود الرقابة، عادة يتم رسم حدود جديدة للرقابة يوميا أو أسبوعيا حسب ما تتوافر البيانات الكافية للقيام بالحسابات وعندما يتم ذلك نفقد الهدف طويل الأجل كما أن الرقابة قد تشير إلى تغير في العمليات، مع ان نفس حدود الرقابة يجب ان يتم صيانتها وتستمر بالنسبة للعملية الواحدة حتى بعد تحسين العمليات فالحدود يجب فقط تعديلها بعد وجود:

  - دليل إحصائي عن التغير.
  - سبب التغير يتم تعريفه وفهمه

أن أهم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترتكز على التزام الإدارة العليا وسعيها الجاد في تطبيق إدارة الجودة الشـاملة في المنظمـة، ونجـد انـه عند وجود أخطاء ترجع مسؤولية هذه الأخطاء الى الإدارة العليا سـواء كانـت أخطاء إدارية أو أخطاء فنية كان يجب الرقابة عليها وتصحيح الانحرافـات في الأوقات المناسبة.



إستراتيجيات الإدارة والتدريب في الجودة الشاملة

تعود بدايات الكتابات المعاصرة حول إستراتيجية الجودة إلى أفكار كل من Deming و Juran وCrosby وFeigenbaum، إذ إن فلسفاتهم المختلفة أسست لبذور الفهم المعاصر للجودة بوصفها أداة إدارية قبل أن تكون وظيفة مؤسسية، فانتقلت الجودة وفق هذا الفهم من عملية رقابية وتشغيلية إلى سلاح تنافسي تمتلكه المنظمة من خلال تبنّي استراتيجيات وأهداف وقرارات تركز على الجودة بوصفها أسبقية تنافسية دون إهمال الأسبقيات الأخرى (الكلفة، المرونة، التسليم، الإبداع)، وبذلك غدت الجودة أحد معايير الأداء الاستراتيجي بل المعيار الوحيد التي تتاح من خلاله المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

لقد تبددت فكرة أن الجودة الأعلى تعني الكلف الأكبر وحلت فكرة أن الجودة العالية هي هدف استراتيجي تشمل مؤشرات واضحة ترتبط بالقدرات الإستراتيجية، بل أن الآراء تتجه إلى إطلاق عبارة عصر إدارة الجودة الإستراتيجية في إشارة إلى المرحلة الرابعة من التطور المفاهيمي للجودة، فبرزت فكرة أخرى هي المنافسة المستندة على الجودة Quality Based Competition التي قد تأتي بصيغة منتج جديد أو تطويراً للمنتج الحالي أو إنشاء فرع للشركة الأم لمقابلة الطلب المتزايد.

والإدارة الإستراتيجية للجودة هي عملية ترتبط بأهداف الجودة طويلة الأمد مع تحديد طرق فاعلة للوصول إلى تلك الأهداف، وهي أحدى المسؤوليات الحيوية للإدارة العليا تنفّذ وفق أساس منهجي مستمر، عموماً يمكن تناول هذا الموضوع من زاويتين هما مبررات ارتقاء الجودة من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي والجودة وعلاقتها بالحصة السوقية، وأدناه شرحاً مفصلاً لكل منهما.

1. مبررات ارتقاء الجودة من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي: لقد أدت مجموعة من العوامل إلى تكريس فكرة إستراتيجية الجودة وأجبرت من يصيغ الإستراتيجية أن يضمنّها الجودة بوصفها ميزة تنافسية ومن هذه العوامل نذكر:

التغيّرات على مستوى السوق الدولي: وتمثلت بضرورات النمو الاقتصادي المرتفع، وضرورات نمو الصناعة من حيث المخرجات أو النمو الجغرافي، وتنوع حاجات الزبون ورغباته وتعقدها في ظل مجتمع معمّر متوجه نحو المعلومات، مع ظهور واضح للخلافات التجارية، وانتقال التقنية والعقول (الأدمغة) بيسر، هذا فضلاً عن نشوء الدول النامية وتأديتها لدور المنافس وبنجاح، وأخيراً الوفاء بالمتطلبات القانونية لعمليات الاستيراد والتصدير.

التغيّرات على مستوى الشركات: وتتضمن ضرورات فهم واستيعاب حقيقة أن الجودة تعني الحياة والبقاء، وتطوير منتجات وتقنيات جديدة ذات دورة حياة قصيرة، ووجوب العمل على خفض كلف الإنتاج من خلال المعامل المؤتمتة في ظل زيادة حدة التنافس على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية، فضلاً عن المتطلبات القانونية للتنافس في الأسواق المحلية واشتراطات حماية البيئة ودور النقابات والجمعيات المختلفة.

إذن هناك حاجة للتعامل مع الجودة كإستراتيجية، لكن باشتراطات يتقدمها طبيعة النشاط ومستوى تقدم الدولة، فضلاً عن ضرورات تحسين سمعة الدولة من حيث الجودة، وضمان أن الترتيبات الوطنية تقابل حاجات الأسواق المحلية والخارجية، على أن تبحث هذه الإستراتيجية عن الموارد واستثمارها على نحو فاعل و كفوء وتركّز على خدمات ما بعد البيع لأن الزبون يعد هذا الأمر محورياً.

بموجب ما سبق فإن تصميم إستراتيجية الدولة في مجال الجودة لتحقق تلك الاشتراطات يتوجب أن يتم من خلال التعاون والتنسيق الطوعي بين أطراف رئيسة تشمل جهات عدّة منها (قطاع الصناعة وقطاع التجارة، الزبائن، الأجهزة الحكومية) من أجل توضيح احتياجات السوق ومتطلبات تنفيذ نظم

إدارة الجودة المعاصرة وتقييمها وصولاً إلى ضمان أن الترتيبات الوطنية في مجال المواصفات والاختبارات والمصادقات تأتي متوافقة مع المتطلبات الدولية والقانونية ويشمل هذا التنسيق ما يأتي:

البدء بحملات ترويجية واسعة النطاق لبث الوعي بالجودة وأهميتها، يتم في إطار تعاون مع المنظمات الحكومية ذات العلاقة (أجهزة التقييس والمواصفات الوطنية و جمعيات حماية المستهلك).

مراجعة إمكانات وبرامج التدريب والتعليم وتوجيهها نحو التركيز على الجودة وفهم آليات عمل الأسواق الدولية، ولأن الشركات الصغيرة والصناعات الحرفية والمنزلية تمثل العمود الفقري للصناعة والتجارة يتوجب مساعدتها من خلال النصح والاستشارات لتطوير تقنيات وتطبيقات جودة متخصصة.

تشجيع الشركات بمختلف أوجه أنشطتها وأحجامها على تبنّي نظم الجودة المعاصرة كونها الضمانة لإرضاء الزبائن فهي تعمل من مرحلة التصميم إلى خدمات ما بعد البيع، وعلى الرغم من أن عملية تبنّي مثل هذه الأنظمة يكون طوعياً أمام الشركات، إلاّ أن الشركات الساعية نحو الاستمرار تعاملت مع هذه القضية بوصفه التزام فرضه الزبون المحلي والدولي وليس بوصفه خيار أو بديل.

إنشاء المواصفات وطرق الاختبار الخاصة بالمنتج والتي لا تقل عن أهمية مواصفات نظم إدارة الجودة والمطلوبة في صياغة نظم الجودة وتنفيذها وتقييمها وتطويرها، آخذين بنظر الاعتبار أن اعتماد هذه المواصفات قد تكون قضية تعاقدية تجارية بين الزبون والمجهز خصوصاً فيما يرتبط بالاختبار والمصادقة والقبول.

خطوات ومبادئ لإستراتيجية الجودة:

تأسيس فريق تخطيط وتحليل الموارد المتاحة من ضمنها الموارد المعلوماتية.

صياغة بيان الرؤيا المستقبلية وتوضيح رسالة المنظمة.

صياغة مجموعة من القيم التي تدعم توجه كل من المخططين والمنفذين على السواء.

اعتماد منهج التحسين المستمر وفي المستويات الإدارية كافة في إطار تقييم حقيقي للبيئة الداخلية والخارجية، ويشمل ذلك برامج التدريب والتحفيز وتطوير ثقافة جودة محددة مع تمكين Empowerment العاملين التي ترتبط أعمالهم بمستوى الجودة.

تجـاوز معوقـات التطبيـق كغيـاب دعـم الإدارة وضـبابية السـلطات والأدوار والمسؤوليات، مع فقدان الشعور بالملكيـة المعنويـة للعمليـات لـدى العاملين بسبب المركزية وضعف نظم الحوافز، كذلك التشـديد عـلى أهـداف الجودة قصيرة الأجل وإهمال الأهداف الإستراتيجية لها.

الإدارة استراتيجية للجودة الشاملة

التخطيط الاستـراتيجي للجودة الشـاملة:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة " عملية وضع أهـداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسـية لتحقيق تلك الأهداف،مع وضع مؤشرات و مقاييس مستويات الأداء " [1].

و تتمثل مراحل وضع الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة في [2]:

1- تهيئـة المرحلـة: حيـث تقـوم إدارة المؤسسـة بتهيئـة بيئـة العمـل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة و التأكيد على أهمّيتها الاستراتيجية،

2- تطوير رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها الاستراتيجية :و توضـيحها لجميع الأفراد بهدف الحصول على الدعم المعنـوي و المـادي الجماعـي الـذي يعتبر أساس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة،

1 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999، ص: 244.

2 موسى اللوزي،مرجع سابق، ص: 245.

3- تحليل بيئة العمل الداخلية: لتحديد نقاط القوّة من أجل لاستثمارها و نقاط الضعف لمعالجتها،

4- تحليل البيئة التنافسية: إذ يجب تحليل مختلف عواملها و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية و تحديد مجالات الفرص الحالية و المستقبلية لاستثمارها، كذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها،

5- اختيار أحد استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية.

الإطار التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:

ضمن هذا الإطار يتم القيام بكافة الإجراءات التنظيمية و التنفيذية الضرورية لنجاح تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة حيث يتم [1]:

1- تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط و التي تضم الأفراد ذوي القدرات و المهارات الملائمة للتحسين المستمر،

2- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء تتوفر لديهم المعرفة و المهارة و الخبرة الكافية بسياسات و استراتيجيات الجودة الشاملة،

---

1 توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 135.

3- تحديد مسؤولية كل وظيفة من وظائف المؤسسة و مجال تـدخلها لنجاح استراتيجية الجودة الشاملة و تحقيق أهدافها الوظيفية،

4- ضرورة توفير الوسائل المادية و الفنية و التكنولوجية المساعدة على التعـرّف عـلى المشـكلات و معالجتهـا، كـذا التحسـين المسـتمر لأداء مختلـف العمليات و الأنظمة الوظيفية.

مراقـبة الجودة الشامـلـة:

ضمن هذه الخطوة يتم استخدام مختلف الأساليب و الأدوات الكمّية و الإحصائية و الفنّية للتأكّد من مدى تنفيـذ اسـتراتيجية الجـودة الشـاملة و تحقيق أهدافها، حيث يـرى JURAN أنّ الرقابـة عـلى الجـودة هـي عمليـة ضرورية لبلوغ الأهداف التي تحد من العيوب و تساعد على بحـث المشـاكل قبل حدوثها، حيث تتم من خلال الخطوات التالية [1]:

- تقييم الأداء الفعلي،

- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة،

1 خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 95.

- معالجة الاختلالات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

طرق تحسين الجودة الشاملة:

1- تنمية وظيفة الجودة:

تعد تنمية وظيفة الجودة أحد برامج إدارة الجودة الشاملة التي يتم من خلالها ترجمة رغبات العملاء إلى سمات محدّدة يمكن وضع تصميم مناسب لها، و قد عرّفها JURAN بأنها " الوظيفة التي تنظّم الجودة في مقابل الحصول على كفاءة الاستعمال "[1].

إنّ أحد وسائل نشر و تنمية وظيفة الجودة ما يسمى ببيت الجودة فهو أسلوب يجمع بين احتياجات المستهلك و بين قدرات المؤسسة الداخلية حيث يقوم فريق عمل من الخبراء بتحويل تلك الاحتياجات إلى متطلبات فنّية لتصميم المنتج الملبي لها.

1 Yoji Akao, QFD Prendre En Compte Les Besoins du Client Dans La Conception du Produit , ED-AFNOR, Paris , 1993 ,p:5.

2- طـريـقةKAIZEN :

و هي طريقة تعني التحسين المسـتمر عنـد اليابـانيين، إذ وفقـا لهـذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بما يلي [1]:

تركيز التطوير و التحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل،

التحسين المستمر للأداء في المجالات الإنتاجية، التسويقية...إلخ،

التحسين المستمر مسؤولية شاملة و مشتركة بين الإدارة و العاملين.

3- طـريـقة BENCHMARKING :

و هي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي حيث تركـز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة / سعر) و لهذه الطريقة أنواع [2]:

BENCHMARKING داخلي:أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة،

- BENCHMARKING تنافسي:أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها،

---

1 عـلي السـلمي، السياسـات الإداريـة في عصر المعلومـات، دار غريـب للطباعـة و الـنشر و التوزيع، مصر، 1995 ص: 928

2 علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر، السعودية، 1998، ص: 92.

BENCHMARKING وظيفي:إلى مقارنة بين الوظائف بغض النظـر عن القطاع المنتمية له.

إنّ طريقة BENCHMARKING تساعد على قيـادة المؤسسـة نحـو التحسين و التطوير السريع للعمل من خلال:

- تحديد و قياس الفجوة بين أداء المؤسسة و منافسيها،
- الفهم و الإدراك لأسباب الأداء الحالي و كيفية تغييره،
- اختبار افضـل الفـرص الخارجيـة و التنبـؤ بمسـتقبل المؤسسـة بعـد التغيير.

4- نظم الاقـتـراحات[1] :

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعّالة للأفراد في اتخاذ القرار حيـث يقدّم كل منهم باقتراحاته للإدارة بشكل فردي حـول طـرق تحسـين العمـل و حل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله، ثم يقود الإدارة بتبنـي الاقتراحـات المناسبة بعد دراستها لذا يشترط وضـع وسـائل مناسـبة لـذلك مثـل صـناديق الاقتراحات.

1 « www.fiet.ch.25/03/2001 ».
Fiet Fédération Internationale des Employés , Techniciens et Cadres , La Gestion Des Resources Humaines.

استـراتـيـجـيات الجـودة الشاملة

تعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيـق أهـدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة، و ضمن هذا التحليل يمكن الإشارة إلى:

1-استـراتيـجيـة التمـييـز :

يقصد باسـتراتيجية التمييـز تلـك الاسـتراتيجية التـي تسـعى بموجبهـا المؤسسة إلى التفرّد في تقديم منتج معيّن للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمّة لديهم مقابل سعر مرتفع، و تتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج، صفات خاصة بالمنتج تصميم مميّـز، سـمعة جيّـدة، علامـة رائـدة أو خدمات متعدّدة و ممتازة "[1].و بالتالي تهـدف هـذه الاسـتراتيجية إلى تحقيـق تميّز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج.

1 Orsoni.J, Managment Stratégique , Paris , Librairie Vuibert , 1990 , p: 140.

إنّ نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على [1]:

1-عـوامـل داخـليـة منها:

الاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية و تشجيعها على الإبداع و التطويركذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيّد لقدراتها و مهاراتها،

دعـم جهـود البحـث و التطـوير لتحسـين جـودة المنـتج و تنويـع استخداماته و تطوير الخدمات المرتبطة به،

ج- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق و احتياجات المستهلكين المتغيّرة،

د- انتقاء المـواد الأوليـة و المـوارد التكنولوجيـة و الكفـاءات البشريـة الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة،

ه- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلّب النهائي على العيوب و الأخطاء.

---

1 نبيل مرسي خليل،مرجع سابق بتصرف، ص: 183.

2-عـوامـل خـارجيـة منها:

ا- مـدى إدراك العمـلاء لفـرق القيمـة بـين منـتج المؤسسـة مقارنـة بمنتجات المنافسين،

ب- مدى تنوّع استخدامات المنتج و توافقها مع رغبات المستهلكين،

ج- مدى قلّة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية.

2-استراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية:

أدّت تحولات المنافسة العالميـة إلى سـعي المؤسسـات الاقتصـادية إلى تبني استراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شـهادة ISO 9000 [1] كـدليل عالمي على فعاليـة نظامهـا التسـييري المتطـابقمع متطلبـات الإدارة بـالجودة الشاملة.

---

1 (ISO) تمثل اختصار للمنظمة الدولية للمواصـفات (International Organisation Of standardisation) و التي مقرها جنيف و تختص في توحيد المواصفات القياسـية العالميـة، إذ نجد الاسم المختصر (ISO) الأكثر استعمالا و شيوعا بدلا مـن (IOS)، و لقـد اسـتمد هـذا الاختصار (ISO) من الكلمة اليونانيـة التـي تعنـي تعـادل و تسـتخدم كلمـة إيـزوس كجـزء متقدم من الكلمة البريطانية التي تعني المساواة.

- مستويات المواصفة ISO 9000 :

تعبر ISO 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات و التي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها، و أهم تلك المواصفات [1]:

- ISO 9001: التي تطبّق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج و الخدمة و التركيب و التصميم حيث تعد أكثر المواصفات شمولية.

ISO 9002: التي تطبّق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في ISO 9001 فيما عدا نشاط التصميم، أي أنّ المؤسسات التي تطبّق عليها المواصفة 9002 لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها.

ISO 9003: تطبّق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش و الاختبارات النهائية.

1 نظمي نصر الله، إيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، دار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة 1995، ص: 22

-خطوات الحصول على شهادة ISO 9000 :

يعد الحصول على شهادة ISO 9000 مؤشر على أن للمؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين و الخارجيين) عن طريق التحسين المستمر ، و أنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و الدولية.

إنّ استراتيجية التوافيق مع ISO 9000 تتطلب اتباع الخطوات التالية [1]:

1-مرحلة التخطيط

2 - مرحلة التطابق

3-مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة

4-مرحلة المتابعة

1 عبد الرحمان ابن حمد الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض المجلد 40، العدد 1، أفريل 2000، ص: 120.

تخطيط الجودة وتنظيمها

تخطيط الجودة

يضم تخطيط الجـودة كـل الترتيبـات الضرورية للوصـول إلى أهـداف الجودة وهو يتعامل مع تخطيط أنشـطة الجـودة والتخطـيط لصـياغة نظـام للتغذية المرتدّة الخاصة بتقييم الأداء، كما يضم التخطيط لإجراءات التصحيح وبرامج تحسين الجودة، وتعد عملية إدارة أهداف الجـودة الخطـوة الأولى في إدارة الجودة وهي تحتاج إلى عدد من المكونات مثل:

مستويات الكفاءة: أي تحديد نتائج الجـودة المرغوبـة عمومـاً والتـي يـتم مـن خلالهـا قيـاس فاعليـة الإدارة (مـدى كفـاءة العوامـل المسـاهمة (المدخلات) ومدى كفاءة النتائج (المخرجات)).

معايير الفاعلية: أي تحديد انجازات الجودة غير الكمية المطلوبة مـن الإدارة (القدرة على الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً).

نتائج جودة كميّة على المسـتوى الفـردي مطلوبـة مـن مـدير المـوارد البشرية لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية وبرامج التحفيز.

مؤشر نجاح الإدارة في إقامة أهـم هـدف مـن أهـداف الجـودة وهـو صياغة نظام كفوء وفاعل لإدارة الجودة وتطبيقه.

وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من قراءة Beckford لفكرة Juran حول تخطيط الجودة والتي أطلق عليها خارطـة الطريـق الخاصـة بتخطـيط الجـودة وتضم تسع خطوات هـي (تحديد من هو الزبون، تحديد حاجات ذلك الزبـون، ترجمة هذه الحاجات إلى لغـة مفهومـة، تطـوير المنـتج الـذي يسـتجيب لتلـك الحاجات، الوصول بخصائص المنتج إلى الحالة المثلى، تطوير عمليات قادرة عـلى إنتاج المنتج، الوصـول بالعمليـات إلى الحالـة المـثلى، تقـديم إثبـات عـلى قـدرة العمليات على الاستمرار، تحويل تلك العمليات إلى نظام تشغيل) [1].

لذا سيبدأ التركيز أولاً على غـرض المنظمـة ورسـالتها Mission فـالمنطق يؤكد أن الزبون هو نقطة البداية هنا وهو الذي يحدد توجـه العمـل والنشـاط (مجـال المنـتج Product Scope والتقسـيم السـوقي المسـتهدف Market Segment)، والهدف هو غاية محددة قابلة للإنجاز تعرّف وتحدد مـن أجـل أن تكـون قاعـدة للتخطـيط للأنشـطة والإجـراءات المختلفـة، وهـو حالـة ومنفعـة مطلوبة تحدد طبقاً لمعايير الزمان، المكان، الحاجة، ولا يكون للهدف معنى إن لم

1 Beckford ,J. (2002)"Quality" 2nd ed. Rutledge- Taylor &Francis Group , London, p.110

يكن مكتوباً و ذا بعد كمي قابل للقياس، فالأهداف المحددة على نحو واضح تفيد في:

توحيد تفكير المدراء وتوجهاتهم.

تعد قوة إلزام تحاكي الإجراءات المختلفة.

كونها متطلب أساس في إدارة المنظمة تحت قاعدة التخطيط وليس على أساس قاعدة من أزمة إلى أزمة Crisis –To – Crisis Basis.

إمكانية المقارنة الموضوعية للنتائج المتحققة.

الانسجام الواقعي مع سياسة الجودة.

وفي صياغة هدف الجودة يمكن الاعتماد على تحليل "باريتو" للأخطاء الميدانية (الشكاوى والمرتجعات) وللأخطاء الداخلية (السكراب وإعادة العمل) أو على مقترحات مقدمة من الإدارة، المشرفين، المختصين، المجهزين، الزبائن، الجمعيات والمنظمات المهتمة، ويمكن اعتماد الدراسة الميدانية لحاجات المستخدمين وكلف الاستخدام، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من دراسات أداء المنتج مقارنة مع منتجات المنافسين.

والبعد الثاني في إدارة الجودة هو إستراتيجية الجودة التي تعرف بأنها " مجموعة من الخطط والسياسات لتسخير موارد العمليات من أجل مقابلة توقعات الزبائن في التقسيم السوقي المتوقع وبثلاث اتجاهات هي (مشاركة العاملين، الحصول على موقع تنافسي، تحسين الجودة) مع العمل على تجاوز الجودة التي يطلبها الزبون باتجاه تميّز الشركة[1]

والإستراتيجية طريق للوصول إلى الهدف وهي مع الهدف يعدان قرارات وأدلة عمل طويلة الأمد، وفي هذا السياق يحدد البعض مجالات إستراتيجية الجودة كما يلي: [2]

الأسبقيات التنافسية وكيف تسهم برامج الجودة في زيادة القدرات التنافسية للشركة.

أدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف بصدد عمليات تحسين الجودة.

الموارد المتاحة لعمليات التحسين.

المدخل الكلي والفلسفة التي تعمل في إطارهما عمليات التحسين.

---

1 Detoro , I. J. (1997) " Strategy Planning For Quality At Xerox "Quality Progress , April,.p.19

2 Slack, Nigel, chambers ,S. & Johnston, R.(2004)"Operation Management " Prentice Hall, Essex , UK

تنظيم الجودة

استكمالاً لتركيبة نظام إدارة الجودة يتطلب الأمر تحديد المسؤوليات والأدوار والإجراءات من جهة والخارطة التنظيمية لإدارة الجودة من جهة أخرى، وأدناه شرح لكل منهما.

1.المسؤوليات والأدوار والإجراءات: تعد المسؤوليات أحد أركان وصف الوظيفة وتحدد منطقياً بعد تحديد سياسة الجودة، وتأخذ المسؤوليات في مجال إدارة الجودة ثلاث صيغ هي:

مسؤولية الأعمال (مساهمة الجودة في تخطيط الأعمال وتنفيذها).

مسؤولية النظام (قيادة نظام الجودة لضمان مستوى جودة من أنشطة التسويق والهندسة مروراً بالإنتاج وانتهاءً بالخدمة).

المسؤولية التقنية (تزويد أنشطة الرقابة التشغيلية وأنشطة الضمان بمعايير فنية تخص هندسة الجودة، هندسة العمليات الرقابية، هندسة أجهزة ومعدات الجودة، الفحص، الاختبار والتدقيق).

إجراءات نظام إدارة الجودة

أما عن إجراءات نظام إدارة الجودة فهي تتضمن ما يلي:

التركيز الشامل حول جودة العمليات.

اعتماد مقاييس كلف الجودة على نحو منظّم وموثق.

اعتماد مدخل المصفوفة في تمييز عوامل الجودة (بيت الجودة (الفصل الثامن)).

الأنشطة التي تدخل ضمن الوصف الوظيفي للعاملين غير المباشرين، وموظفي الحسابات والتسويق، فضلاً عن مدير وأعضاء قسم إدارة الإنتاج.

تحديد العيوب والتلف والإعلان عنها وكشفها.

حل المشكلات وفق أساس تعاوني تشاركي متعدد الاختصاصات Multidiscipline بوصف مشكلة الجودة من مشكلات المدير العام على مستوى المنظمة ككل فهي ترتبط بكل شيء وتؤثر في كل شيء وليست مشكلة فنية مرتبطة بمدير الجودة.

إن هذه الإجراءات تهم المشرفين والإدارة الوسطى ويقتصر تأثيرها على الوظائف والقرارات المحددة بها وهي ذات مدى محدد ضمن تطبيقاتها، إذن فالهدف يغدو نتيجة من إجراء محدد والإجراء يجب أن يسمح باتخاذ قرارات مستقلة في مجال توزيع المهام والواجبات لتحقيق الهدف المطلوب.

2. الخارطة التنظيمية لإدارة الجودة: إن تخويل مدير قسم إدارة الجودة الصلاحيات اللازمة وبالتنسيق مع أقسام المنظمة الأخرى يعد الخطوة الأولى في بناء الخارطة التنظيمية لهذا القسم، وهذه الصلاحيات تشمل المصادقة على نتائج الفحص والمعايرة سواء كانت باتجاه قبول المنتج كما هو أو إعادة تصنيعه أو تدريجه (تحويله إلى درجة أقل) أو إتلافه (جعله سكراباً)، وقد يمتد ذلك ليشمل إيقاف خط الإنتاج أو رفض دفعة إنتاج كاملة، الأمر الذي يرتبط بقرارات مالية وربما يؤثر على خطط الإنتاج والتسويق المعتمدة، مما يستدعي سلطة ملزمة، بمعنى ضرورة وجود خط اتصال مباشر مع الإدارة العليا، كما يشترط في بناء تلك الخارطة إيجاد علاقة متكاملة لا متعارضة بين قسم إدارة الجودة والأقسام الأخرى، ولعل أسلوب فرق العمل عابرة الأقسام Multi-departmental Teams أداة إدارية مفيدة في هذا الاتجاه، والأمر له مبرراته المنطقية وكالآتي:

لا يمكن أن يعمل قسم إدارة الجودة بمعزل عن قسم المبيعات الذي يعد حلقة الوصل مع الزبون وهو المسئول عن نقل مستوى رضاه عن المنتج.

هناك تعاون يبدأ بقسم المشتريات الذي يلم بجميع المواصفات الخاصة بالمواد الأولية والمساعدة أو المواد والأجزاء الاحتياطية ونجاح هذا القسم في مهمته يعني نجاح قسم إدارة الجودة في مهامه، وكذا الحال بالنسبة للأقسام الأخرى خاصة إذا علمنا أن نسبة المواد الأولية قد تصل في بعض الصناعات إلى 70% من مكونات المنتج النهائي، ويشترك في هذا الأمر قسم الموارد البشرية المسئول عن توفير عاملين ذوي مستوى مهارة ومعرفة مناسبين لإدارة أنشطة المنظمة من ضمنها أنشطة إدارة الجودة.

إن التعارض والتضارب في المصالح بين قسم إدارة الجودة وقسم إدارة الإنتاج قائم نظرياً لسعي الأخير نحو تحقيق خطط الإنتاج التي يفترض أن تكون منسجمة مع خطط الجودة، لكن واقع الحال في أغلب الشركات الناجحة يؤشر ضرورة وجود أقصى درجات التوافق والمساواة وعدم خضوع قرارات قسم إدارة الجودة لترتيبات قسم الإنتاج ومصالحه.

إن إقامة اشتراطات هيكلية لقسم إدارة الجودة تعد ضمانة مهمة لنجاح دور هذا القسم وعلى النحو الآتي:

ضم جميع الأنشطة التخطيطيـة (البحـوث والتجـارب التـي تـدخل في إطار هندسة الجودة) والرقابية (الفحص والمختبرات) في إطار الدور المطلـوب من قسم إدارة الجودة.

فك الارتباطات الهيكلية والإشرافية لقسم الجـودة مـع بـاقي الأقسـام ذات العلاقة وربطها بالمدير العام أو رئاسة مجلس الإدارة.

يتطلـب إعـادة النظـر بالخارطـة التنظيميـة لقسـم الجـودة وإصـدار الأوامر الإدارية بشأن واجبات وصلاحيات وفعاليات القسم ومنتسـبيه، الأمـر الذي يتطلب إعداد وصف وظيفي لكل فعالية من فعاليات الجودة وتحديـد المتطلبات الوظيفية للعاملين في القسم.

إعادة تقييم واقع المختبرات من حيـث المسـاحة والتأثيـث والتكييـف والمستوى التقني والموقع (القرب من قسم الإنتاج والبعد عن مصادر التلـوث بكافـه أشـكاله)، ويشـمل التقيـيم اسـتكمال التجهيـزات التقنيـة والأجهـزة والمعدات المطلوبة للفحوصات وفق المواصفات المقررة مع استبدال المتقادمة منها واستمرارية تحديثها لضمان دقة وسرعة النتائج وملائمتها.

تفعيل نشاط التفتيش سواء في الأسواق المحلية أو أسواق التصدير لإعطاء مؤشرات ميدانية عن أداء المنتج ومعوليته أثناء الاستخدام.

ولأهمية العنصر البشري يتطلب الأمر تصميم هيكلية مستقلة لنشاط التدريب في مجال الجودة من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقويمها بما يلاءم المواصفات القائمة والمستحدثة، وكذا الحال بالنسبة لنشاط التحفيز فتوجيه فعالياته نحو التميّز في مجال الجودة وإشاعة التفكير بالجودة والإصرار على التحسين المستمر وصولاً إلى الولع بالجودة Quality Penchantلدى جميع العاملين داخل المنظمة دون استثناء، وهو ما يعد شرطاً لازماً لنجاح فعاليات الجودة وأنشطتها وأنظمتها كافة.

التدريب في إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم التدريب في الجودة الشاملة:

التدريب "هو نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة "[1].

الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعي إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

-إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.

-الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.

-الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.

-التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعيا وراء إرضاء العميل.

1عمر وصفي عقيلي،(2001)،مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر)،دار وائل للنشر،عمان، الأردن ص 165.

يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي[1]:

أ-المدخلات:مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

ب-العملية:وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:

-الإفراد العاملين في مجال التدريب.

-المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداثتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها.

-الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل:دراسة حالة،تمثيل الأدوار،مجموعات العمل،عصف الذهني،المناقشة.....الخ.

-الآلات والأجهزة المستخدمة وتتمثل في أجهزة ومعينات متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة.

1محمد عبد الغاني حسن هلال،(2006)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب،مركز تطوير الأداء والتنمية،مصر،ص54.

-مكان التدريب(البيئة) تمثل البيئة عـاملا هامـا ومـؤ ثـرا في اسـتثمارا لعناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب.والبيئة نوعان:

بيئة المادية:هي ما نعنيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل.

بيئة معنوية:هي ما تعنيـه مـن كيفيـة التعامـل معـه في ظـل مبـادي وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

ج-المخرجات:مخرجات هـذا النظـام هـي الخـدمات والمنتجـات التـي نذهب إلى العميل وتحقيق رضاه،وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظـام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

تميز التدريب في إطار الجودة الشاملة:

يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنـه متنـوع في موضوعاته ومتنوع في محتوياته ومتنوع في تطبيقاته،ويشمل كل العـاملين في المنظمة،والتدريب الشامل يختلف على التدريب العادي(تقليدي) في:

-هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.

-هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.

-هنـاك مواقـف مختلفـة لتنفيـذ وتطبيـق التـدريب الشـامل مثـل: اجتماعات الفريق،وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.

-التـدريب الشـامل يقـوي المنظمـة ككـل دون اسـتثناء لأي مسـتوى وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التـدريب العادي،وهـذا يحتـاج إلى تخطيط المستمر الجيد لان كل دورة تخدم سـابقتها وأن كـل مسـتوى يخـدم الذي يليه. [1]

الاعتبارات الأساسية في التدريب:

أن إدارة الموارد البشرية يجـب أن تؤخـذ في الحسـبان عـدة اعتبـارات منها:

-تحديد العملاء:العميل في الفكر التقليدي هـو المتـدرب أي الموظـف الداخلي في المنظمة يعـاني مـن مشـكلات في الأداء،لكـن وفـق مفـاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل مـن لـه علاقـة بالمتـدرب وفي مقـدمتهم الـرئيس المباشر وزملاء العمـل وأعضـاء فـرق العمـل التـي يعمـل بهـا المتـدرب وهـم يعبرون عن العملاء الـداخليين ثـم العمـلاء الخـارجيين المسـتفيدين مـن أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.

1علي سلمى،(2001)،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب،القاهرة ص 254.

أصبح العميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة،إذ أن خدمة العميل احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة. [1]

-تطوير العمليات التدريبية:حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:

-تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.

-تحسين أسلوب الأداء.

-تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة.

-زيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن.

-ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.

-تصميم التقنيات التدريبية:في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله.وقد تطورت تقنيات التدريبة لترتفع إلى مستوى تقنيات المعاصرة للمعلومات و الاتصالات.

1علي سلمى،(2001)،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب،القاهرة ص 265.

-تخطـيط المـوارد التدريبيـة:يمثـل الـبشر أهـم مـورد في العمليـات التدريبية مثل مديري التدريب،مخططي التدريب،مصممي البرامج التدريبية ،إحصائي وسائل وتقنيات التدريب......الخ كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات،ألاماكن ووسائل الإيضاح. [1]

اختيارالمـدربين: يجـب اختيـار المـدربين الـذين يتمتعـون بالكفـاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب إن المدرب الذي يعتمد على التدريب عـلى الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شـخص يـوفر منـاهج تقليدية وهذا يحتاج إلي عدد من المهارات الإضافية:

مهـارات مبدئيـة تسـاعد في الوصـول إلى الأشـخاص الـذين لـديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم.

-تنمية العلاقات وخلـق الألفـة بـين الجميـع،وتفهم وجهـات نظـرهم واحتياجاتهم.

1علي سلمى،(2001)،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب،القاهرة ص 256

-القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول التي تنجح في كل من المفهوم التقني والسياسي،والحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد.[1]

أهمية فرق التحسين:.

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على عمل الفريق. حيث أن عمل الفريق يعتبر مفهوما جديدا بالنسبة إلى الكثير من العاملين.

كيفية تكوين الفريق

فريق التحسين عبارة عن تجميع عدد من الناس وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض. تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل،يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل.

تنشا فرق التحسين كنتيجة للتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة وهي نتيجة طبيعية للتركيز على العمليات وذلك من خلال تكوين فرق للأعمال التصحيحية تهدف إلى تحقيق أعراض تحسينية من قبل الإدارة العليا والمديرين

1على عبد الله المهيدب،(2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجيستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،ص47.

كاستجابة لمتطلبات الجودة والتحسين،وتتوقف عملية التحسين المستمر على الإدارة العليا.

مراحل تكوين الفريق: و هي:

أ-تجميع الفريق:في هذه المرحلة تكون هناك نوع من المقاومة للتغيير بسبب تغلب الأهداف الفردية على الأهداف الجماعية وتبدأ عملية التعارف فيها بين الأفراد لتحقيق مبدأ التعايش والتعامل مع الآخرين.

ب-المجموعات:وتبدأ بتحديد هوية كل شخص في المجموعة وكذلك الاتصالات فيما بين الأفراد.

ج-الفريق:حيث تظهر الصورة الحقيقية للفريق،وبالتالي يتم التركيز على الهدف عن طريق استغلال الأمثل للفرص والطاقات وتوجيهها لتحقيق الهدف.

د-تدريب الفريق:بدأت المنظمات الحديثة تدرك بان زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها،إذ أن التوجهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفريق العمل وليس للإفراد بشكل فرادي وكان لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على مبدأ أساس

وهو مبدأ عمل الفريق الدور الواضح في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التدريبية إن تدريب أعضاء الفريق على يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:

-تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تودي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.

-تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

-إعداد برنامج تدريبي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح أي اكتساب أعضاء الفريق مهارة حل هذه الصراعات.

-اكتساب مهارات التكييف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

أدوات الفريق:هي الطرق المستخدمة في ديناميكية التحسين وتقسم هذه الأدوات إلى:

-الأساليب الأساسية والإحصائية.

-أساليب التخطيط و الإدارة.

-الإحصاء المتقدم.

-التدريب المتخصص.

فوائد فرق التحسين:

التحسين على المدى البعيد لا يمكن أن يحدث إلا بمجهود الجماعة فطاقة الفرد محدودة وعمره محدود وإمكانيته محدودة وعلى هدا الأساس فالمشاركة الجماعية للعاملين يعطى الصورة الجيدة للعمل الجماعي الذي يعتبر مبدأ أصيلا من مبادىء الجودة الشاملة.وذكرت المنظمات التي نجحت في تطبيق الجودة الشاملة بعض الفوائد التي تتحقق من فرق التحسين من أهمها ما يلي:

-انطلاق العمل من خلال فكر الجماعة.

-ديناميكية الجماعة تجعل من السهل تناول القضايا والمشكلات والتعاون في حلها والتغلب عليها.

-محاولة تفعيل أكثر للأفراد ودمجهم في النشاط المستمر للجماعة.

-إزالة الحواجز بين الإدارة والعاملين،ومحاولة صهر أفراد المنظمة في بوتقة واحدة.

-إزالة الفوارق في المستويات بين مختلف الوظائف.

-تقوية الأفكار.

الأسس التي يبنى عليها التدريب:

تتمثل الأسس في: [1]

1-مقدار(كمية) التدريب:بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة إلا أن بعض المنظمات تبخل وتقتصد في موار د التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم وتخصص اقل وقت لاكتساب الخبرات من خلال التدريب اعتقادا منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف.

إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها،وتتعلق كمية التدريب بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المنظمة على التدريب،ولقد أفادت تجربة المنظمات التي قطعت شوطا طويلا في تحقيق الجودة الشاملة بان التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين في المنظمة.

1محمود عبدالفتاح سليمان،(2000)،الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد،ايترك للنشر والتوزيع،مصر،ص86

2-التدريب داخل المنظمة أو خارجها:

من المهم جدا إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة والتدريب داخل المنظمة ومعظم المنظمات بدأت في مراكز التدريب المتخصصة ثم انتقلت تدريجيا إلى التدريب الداخلي،إن المنظمات الناجحة في تطبيق مبادىء الجودة الشاملة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من اجل التحسين،وغالبية هذه المنظمات يستمر اعتمادها على استشاري طوال مدة مر احل التطبيق وغالبا ما يكون استشاري التدريب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق الجودة الشاملة.وكثير من المنظمات استخدمت طريقة التدريب من الأعلى فالأسفل وفقا لتسلسل الأوامر.

3-توجيه التدريب:

إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون وما هي احتياجاتهم.وبصفة عامة فان كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة،إن إهمال بعض المجموعات أو تركزها بدون تدريب يكون عائق أمام الجودة غير أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية ونوعية التدريب وإعداد ونوعية المتدربين يعتبر أمرا في غاية الصعوبة ولكنه ليس مستحيلا.

4-توقيـت وتسلسـل التـدريب:إن بـدء عمليـة التـدريب في الوقـت المناسب أمر مهم لان تقديمه أو تأخيره غـير مناسـبين يجعلـه أمـرا لا يضـيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة.وتسلسل عملية التدريب من حيـث الموضوعات كالأتي:

-الفهم والإدراك.

-الأساليب.

–المهارات.

وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية كالأتي:

-الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطي.

-القوة الفاعلة في الموقع.

وهناك منظمة من المنظمات الناجحة طبقت ما يسمى بالتـدريب العـائلي وفيه يتم تقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعات سميت بالعائلات بحيث تقوم العائلات بتدريب بعضـها الـبعض فتقـوم المسـتويات الأعـلى بتـدريب المسـتويات الأقل.ومن الأساليب الواسعة الانتشار والتـي تضـمن نجـاح التـدريب هـو تقـديم

التـدريب قبـل تطبيقـه مباشرة،بحيـث تكـون المعلومـات طازجـة في أذهـان الأفراد،كما أن التدريبات الخاصة بمهـارات الفريـق لا يجـب أن تقـدم الأبعـد تكوين الفريق.

مر احل عملية التدريب في الجودة: تتضمن ما يلي[1]:

1-التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسـة الجـودة (إسـتراتيجية الجودة) للمنظمة:إن كل منظمة لابد أن يكون لها سياسة واضـحة ومعروفـة تخص الجودة. وهذه تتضمن مبادىء وأهـداف تـوفر إطـار يسـتهدف بـه في تخطيط وتنفيـذ أنشـطة التـدريب وهـذه السياسـة يجـب أن تكـون معلنـة للجميع.

2- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:

في كثير من المنظمات فان مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقـع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المنظمة.وعند تأسيس المنظمة التدريبيـة فان كافة مديرو المنظمـة مسئولين عـن التأكـد مـن أن مرؤوسـيهم مـؤهلين ولديهم مهـارات الكافيـة لأداء أعمالهـم.إن مـن الضروري اسـتخدام المـدربين المتخصصين والذين قد يكون من داخل المنظمة أو من خارجها.

1رعـد عبـد اللــه الطـائي،(2008)، إدارة الجـودة الشـاملة،دار اليـازوري للـنشر والتوزيـع، عمان،الأردن،ص257.

3-تحديد أهداف التدريب:لهذا الغرض يجب الإجابة عـن التسـاؤلات التالية:

-كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات العميل خلال المنظمة ؟

-أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء ؟

-ما هي التغيرات المخططة للفترة القادمة في المنظمة؟

-ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتـاج المنظمـة إلى إدخالهـا إليها؟

-ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من المجلات في المنظمة؟

وعنـد تحديـد الأهـداف التدريبيـة لابـد أن تكـون الإدارة العليـا قـد وافقت عليها،ووضعت الأولويات لهـا وسـتقوم بـدعمها،كما يجـب أن تكـون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

4-تنظيم التدريب:إن تدريب الجودة لابد أن يناط لأحـد الأفـراد مـن الإدارة العليا،وان يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليـه عـن احتياجـات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الـذي انخرطـوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم.كـما يجـب أن اسـتخدام ذوي الاختصـاص في

التـدريب.وهكـذا كـل أولئـك يجـب أن تحـدد أدوارهـم ومسـؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة. وقد يكون البعض متفرغا لمهـام التـدريب،ويكون البعض الأخر غير متفرغ لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

5-تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبيـة أساسـا ومنطلقـا لتصـميم أهـداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم مجالات مثـل تصـميم المنتجـات الجديدة،ومهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودة، والطرق الإحصـائية في مراقبـة الجودة،وتحليـل تكـاليف الجـودة، والأسـاليب الكميـة في جدولـة العمليـات وأسـس تشـغيل التجهيـزات الآليـة، ومهـارات الصيانة، ومهارات استخدام وصيانة أجهـزة اختبـار الجـودة ويمكـن تصـميم برامج في مجالات مثل التخطيط الاسـتراتيجي،وإدارة الجـودة الشـاملة، وبنـاء وتطوير فرق العمل.

مـن الضروري تحديـد الحاجـات التدريبيـة إلى الجـودة وتـوفير آليـة تلبيتها على كل المستويات والى الأفراد الجدد والمنقولين.

تتضـمن عمليـة تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة عـدد وطبيعـة عمـل العاملين الذين يشملهم التدريب

عـلى الجـودة مـع ملاحظـة ضرورة اسـتخدام الأسـاليب الموضـوعية والعملية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبية.

لابـد مـن تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة لكـل الإفـراد المسـاهمين في تطوير وتحسين الجودة وكذلك تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التـدريب وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب.

6-تصميم البرنامج التدريبي:

تصميم برنامج تـدريبي هـو تحديـد المواصـفات والمكونـات المختلفـة للعمل التدريبي.حتـى يكـون عنـد تنفيـذه قـادرا عـلى تحقيـق الاحتياجـات التدريبية.أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجـودة الشـاملة.وتتخـذ عمليـة التصميم منها تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلهـا المختلفـة بمـداخلات هـي مخرجـات المـر حلـة السـابقة،ثم تـتم عليهـا أنشـطة تنتهـي بمخرجـات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية.

تهـتم إدارة الجـودة الشـاملة بتصـميم الـبرامج التدريبيـة وفقـا للاحتياجـات التدريبيـة الفعليـة للعـاملين مـن خـلال تحديـد الاحتياجـات التدريبية من قبل الإدارة والمشرفين،وليس بسـؤال العـاملين عـن احتياجـاتهم التدريبية ،لان ذلك من شانه ترشيح الأشخاص الملائمين للبرنامج التدريبي،ومن ثم تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق مما ينعكس إيجابا على تسـيير نقـل وتجسيد معارف التدريب النظري والعملي إلى مهارات إنتاجية.

7-تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن تطبيق الفعـال لـبرامج التـدريب عـلى الجـودة يتطلـب نـوع مـن التطـوير أثنـاء عمليـة التنفيـذ حتـى تحقـق هـذه الـبرامج أهـداف المـدرب والمتدرب.

التنفيذ الفعلي لبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاما تاما من المـدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور.ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنـامج الـذي سـيشرف عـلى التنفيذ ويـذلل العقبـات ويقـوم بحـل المشـاكل التـي تصـادفه أثنـاء عمليـة التنفيذ.

8-تقييم البرنامج التدريبي:

تقييم البرنامج التدريبي الـذي تتبنـاه إدارة الجـودة الشـاملة بهـدف التعـرف عـلى مـدى تحقيـق البرنـامج التـدريبي لأهدافـه ومـدى وفائـه بالاحتياجات التدريبية للعاملين،لان عملية التقييم تهدف إلي تحديد مسـتوى العاملين ودرجة فعالية البرنامج التدريبي سواء مـن حيـث طبيعـة العمـل،أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب.

وتجري عملية التقييم للمدرب،لموضوعات البرنامج،لتوقيـت البرنـامج، لمكان التدريب،واسلوب التدريب الذي يتم إتباعه.

9-مراجعة فعالية التدريب:

والهدف من هذه المرحلة هو التأكد من فعاليـة جهـود إدارة الجـودة ككل وهنا يكون التدريب احـد العنـاصر الفعالـة في هـذه الجهود،فمراجعـة التدريب قد تكشف القصـور والتـي يمكـن أخـذها في الاعتبـار حالـة تطـوير وتعديل البرنامج وكذلك فان التنظيم التـدريب يتطلـب مراجعـة مسـتمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من اجل الاسـتمرار في عملية التحسين.

مجالات التدريب [1]

1-التدريب لفهم ولإدراك الجودة الشاملة:إن هذا النوع من التدريب يتم التركيز على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا وفلسفة جديدة للإدارة إذ يتضمن الموضوعات التالية:

-مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها.

-طبيعة إدارة الجودة.

-فلسفات الرواد الأوائل في مجال الجودة الشاملة.

-المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- مبادي إدارة الجودة الشاملة.

- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

-متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها.

-أهمية الجودة الشاملة وفوائدها للفرد وللمنظمة.

1فريد عبد الفتاح زين الدين،(2005)،تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فر ص النجاح ومخاطر الفشل،جامعة الزقازيق،ص102.

-الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

2-التدريب على طرق التحسين:ويشمل هذا النوع من التدريب على استخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلي نتائج محددة،ومن هذه التقنيات،رسم عظام السمكة وأعمدة التكرار لتبيان عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة وطرق تحسين التدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على الأساليب الإحصائية.

3-التدريب على مهارات الفريق:ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال ومهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل أنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار لفريق،وهي موضوعات تكون موجهة لقائدي الفرق والمنسقين.

4-التدريب على الموضوعات الخاصة:منذ بداية التسعينات فقد بدأت المنظمات تنفق مخصصات كبيرة على التدريب على موضوعات خاصة أصبحت تمثل أهمية خاصة نظرا لتطور مفاهيم والنظريات والنتائج التي تحققت والتي تم تحليلها وتحديد مجالات عديدة مطلوبة من العاملين أن يكونوا على بينة وفهم واضح بالنسبة لها مثل:

-الايزو9000وقياس رضا العميل،تصميم التجارب، المفاضلة المعيارية

- نشر وظيفة الجودة،إعادة تصميم العملية.

مستويات التدريب على الجودة:

يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطي إلى الإدارة الإشرافية،كما انه يشمل باقي العاملين.[1]

1-تدريب الإدارة العليا:فالإدارة العليا هي بمثابة الربان الذي يقود السفينة (منظمة)التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فعليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها،وان توفر لذلك الوقت الكافي.لابد أن تقوم المنظمة بالتدريب وتنمية القدرات والمهارات من الإدارة العليا حيث أي فشل يكون ناتج عن عدم التدريب والتعليم.وعن إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئها وكذلك بعملية تطوير ها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطي والدنيا.

1 حسن صادق حسن عبدالله،(2006)، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن،26-27أبريل، ص13.

2-تدريب الإدارة التنفيذية:يتضمن هذا النوع التدريب علـى المعـارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد مناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطي أو العليا ولاتكن موجهة فقط للأساليب والطرق التقنية ولكـن أيضـا يركـز عـلى التـدريب عـلى كيفيـة اتخـاذ القـرارات الإسـتراتجية والتخطـيط الاستراتيجي والتوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-تدريب باقي العاملين:يجب على كـل العـاملين أن ينقلـوا التـدريب المناسب عن طبيعة عملهم وكيفية القيام بـه إذ ثبـت انـه يـؤدي إلى تطـوير يجب على العـاملين تحقيقـه وكـذلك العـاملين معرفـة أهميـة العمـل الـذي يقومون به حتى ولو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين.

القاعدة انه ينبغـي أن يـنظم التـدريب مختلـف المسـتويات الإداريـة التي على اتصال مستمر يوميا مع بعضا البعض لإنجـاز الأعـمال المناطـة بهـا، إضافة إلي ذلك ينبغـي أن تضـم كـل جلسـة تدريبيـة مـوظفين مـن مختلـف القطاعات الوظيفية بالمنظمة،مالية،تسويقية،بحوث تطوير....الخ.

أهمية التدريب على الجودة:

تتمثل أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي[1]

-ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة.

-ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تجنب الأخطاء وتقليص العيب وتحقيق مبدأ اللاخطا.

-المساهمة في التحسين المستمر واتخاذه كشعار دائم من طرف الأفراد.

-تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية.

-زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

أهداف التدريب على الجودة:

تتمثل أهداف التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي[2]:

-تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المتوج.

1 Katsuyoshhi Ishihara,(1996),maîtriser laqua lite,édition mare,nostrum,p42

2على عبد الله المهيدب،(2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجيستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض 57،

-كما تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوى الخبرة.

-تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتوج.

-تدريب العاملين على القيام بمهمات وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.

-تحسين الأداء وبناء القدرات.

-تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.

-توفير الوقت وتقليل التالف.

-زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة.

-تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل.

-زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية

الآيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

عبارة عن مجموعـة مـن الشـهادات تـدل عـلى تطبيـق نظـام توكيـد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها. فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبـة للجـودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصـل إلى المسـتويات التفاوضـية فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات.

شهادة الجودة آيزو 9001 تطبق على المؤسسات التـي تصـمم وتنـتج وتبيع منتجاتها

شهادة الجودة آيزو 9002 تطبـق عـلى المؤسسـات التـي تنـتج وتبيـع منتجاتها

شهادة الجودة آيزو 9003 تطبق على المؤسسات التي تبيـع المنتجـات فقط

من الذين يحق لهم طلب شهادة الآيزو ؟

إن عائلة مواصفات الآيزو9000 مواصفات عامة يمكن استخدامها مـن قبل أي مؤسسة سواء كانت كبـيرة أو صـغيرة، إنتاجيـة أم خدميـة، أو كانـت تقدم منتجات خاصة أو المواد المصنعة.

المجالات التي يمكن الحصول فيها على شهادة الآيزو

لا يوجد حدود أو مدى للشركات والمؤسسات والهيئات والخدمات التي يمكنها الحصول على شهادة الآيزو، فهي مقسمة كما سيتم تفصيله إلى عدة تصنيفات (الآيزو 9000 وتقسيماته والآيزو 1400 الخاص بالبيئة)...

إن تنوع فئات الآيزو جعلها ملائمة لكافة القطاعات والخدمات، فبداية من محل تجاري قد لا يتجاوز عدد العاملين فيه شخصين..... إلى مستويات تصل إلى الحكومات ومؤسسات الدولة....كلها يمكن الحصول على إحدى شهادات الآيزو (إذا التزمت بالمعايير المطلوبة طبعا).....

لقد ازداد الاهتمام بالمواصفات الدولية آيزو 9000 وقد زاد الاهتمام بهذه النظم حيث وصل عدد المؤسسات الحاصلة عليها علي المستوي الدولي حوالي نصف مليون مؤسسة صناعية وخدمية..

فوائد ومميزات الحصول على شهادة الآيزو

إن الفوائد التي تحصل عليها الشركة أو الجهة من الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى فوائد عدة للمؤسسة أو الشركة أو الجهة بشكل عام من أهمها:

إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قـدرات القـوى البشرية لدى الجهة.

حسن استخدام الموارد (المادية والطبيعية والبشرية..) خاصة في وقـت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقا أمام العديد من الجهات.

تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة والتقليل من النفقات.

الفوائد المتحققة من الحصول على شهادة الآيزو:

نظام الآيـزو بحـد ذاتـه عبـارة عـن أداة أو وسـيلة لتصـحيح الأخطـاء وضمان عدم تكرارها.

نظام يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات وعدم إلقاء التبعات على الآخرين والمحاسبة على الأخطاء.

يؤسـس أسـلوب إحصـائي يمكـن المؤسسـة مـن تقيـيم وفهـم نظـم المعلومات داخل المؤسسة تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

نظام رقابة وتفتيش للتأكد مـن مـدى تحقيـق شروط الجـودة لتلبيـة رغبات العملاء والمستهلكين.

- تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها

يحتوي النظام على التدابير اللازمة للتقييم

يحتوي النظام على أسس التحسين المستمر

يقدم النظام رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية

تقليل الوقت اللازم لإنهاء مهمة

ثقة العملاء ورضاهم

تقليل الاجتماعات غير الضرورية

الإقلال من عمليات المراقبة

الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة

تكمن أهمية نظام الآيزو 9000 ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي:

يمكن تلخيص معظم فوائد الحصول على شـهادة الآيـزو ضـمن أربعـة مرتكزات رئيسية هي:

جودة المنتج أو الخدمة: وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطـرق وأساليب الإنتاج وتحسـينها وتطويرهـا باسـتمرار ومـن ثـم توثيقهـا والعمـل بموجبها.

المنافسة: إن حصول الشركة أو الجهة على شهادة الآيزو يحفزهـا عـلى الإبقاء على مستوى عالي من الجودة وخاصة في وجه الجهات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافا مشابه لأصنافها.

خدمة الزبائن: في كثير من الحالات وخاصـة في أسـواق التصـدير فـان الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلا على شهادة الآيزو.

الإنتاجية والربحية: وهذا يتم عن طريق زيادة فعاليـة المؤسسـة مـن خلال جودة المنـتج وقـدرتها عـلى المنافسـة ويـؤدي بالتـالي إلى زيـادة حجـم المبيعات وتحقيق الأرباح أو توسيع نطاق الخدمة وجودتها.

فوائد تطبيق ISO9000وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة[1]

-رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

-كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومتينة معهم.

-تعليم العمال في المنظمة لأساليب المراجعة وتقييم الذاتي.

-منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية.

-تحسين عمليا الاتصال الداخلي و الخارجي.

-تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.

-زيادة الأرباح.

-تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية.

-فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات و السلع.

-استمرارية في تحقيق الجودة العالية لسلع و الخدمات.

1 موسى اللوزي،"إدارة الجودة الشاملة"،المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد،مصر،27-29نوفمبر 2004 ص391.

*العلاقة بين ISO 9000و إدارة الجودة الشاملة[1]

إن العلاقة بين ISO9000وإدارة الجودة الشاملة علاقـة وثيقـة حيـث انه للوصول إلى إدارة الجودة الشـاملة يـتم مـن خـلال أنظمـة إدارة الجـودة الشاملة كما هو موضح في شكل التالي:

إن المـنظمات الحاصـلة عـلى شـهادة ISO9000تسـتطيع تبنـي إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك وتحسين المسـتمر و مشـاركة العاملين.

1 منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 31.

سلسلة الآيزو 9000



سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000

ISO 9004	ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	ISO 9000
إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة	أنظمة الجودة	أنظمة الجودة	أنظمة الجودة	مواصفات إدارة وضمان الجودة

ISO 9004	ISO 9000
ISO 9004-1	ISO 9000- 1
ISO 9004-2	ISO 9000- 2
ISO 9004-3	ISO 9000- 3
ISO 9004-4	ISO 9000- 4
ISO 9004-8:NP	

الآيزو 9000

من أجل التسجيل في الآيـزو يسـجل نظـام الجـودة المسـتخدم لإنتـاج منتج ما وليس المنتج بحد ذاته. (أي العمليات المؤدية إلى المنتج)

الآيزو 9001 لنظم الجودة:

و هــي تهـدف إلى تأكيـد الجـودة في التصـميم /التطـوير /والإنتــاج والخدمات وهي المواصـفات الأكـثر شـمولا وتحتـوي عـلى 20 عـنصراً وتقـدم نموذجا لتأكيد الجودة للمنشآت التي تتخصص في التصميم والتصنيع وتركيب المنتجات والخدمات.

الآيزو 9002 لنظم الجودة:

و هي عبارة عن نموذج في تأكيد الجـودة للمنـتج والتركيـب. وتحتـوي عـلى 18 عـنصراً للمـنظمات التـي تخـتص في التصـنيع أو إنتـاج المنتجـات أو الخدمات فقط والنموذج المطلوب عادة ما يحدده المستهلكون.

الآيزو 9003 لنظم الجودة:

و هي عبارة عن نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي والاختيار. ويحتوي على 12 عنصراً وللمنظمات التي تختص في التوزيع والتفتيش واختبار المنتجات المصنعة وخدماتها فقط دون أية أنشطة أخرى تتعلق بأي إنتاج أو تركيبات، فهي تقدم نموذجا لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي والاختبار.

الآيزو 9004 لتأكيد جودة الإدارة وعناصر نظم الجودة:

و هي عبارة عن خطوط إرشادية تعطي المورد الخطوط الإرشادية للمنهج لاستخدامها في تطوير وتنفيذ نظام الجودة وتحديد إلى أي مدى ينطبق كل عنصر من عناصر نظام الجودة.

إن المواصفات القياسية الآيزو 9000 تتطلب توثيقا مكتوبا لكل ناحية في عملية المشروع بحيث يعلم بها جميع العاملين لاتباع إجراءات العمل المكتوبة.

و يمثل الآيزو 9004 العناصر الكاملة لنظام الجودة، بينما يمثل الآيزو 9001 الحدود الدنيا للمتطلبات التي تؤهل للشهادة، وترتكز الجهود على آيزو 9001 مع استخدام آيزو 4004 حسبما يقصد به كدليل.

تعتبر مواصفة الآيزو 9001 هي الأكثر شيوعا واستخداما لشموليتها.

المبادئ الأساسية لأنظمة الجودة آيزو 9000

قبل البدء في الحديث عن مبادئ ومتطلبات الآيزو يجب التأكيد أو تذكر ما تم تناوله عن أهمية شهادة الآيزو بشكل عام ومجموعة الآيزو 9000، بشكل خاص. وبالإضافة إلى ما تم ذكره يمكن إضافة البنود التالية (بعضها قد يكون تم الإشارة إليه).

دوافع تبني نظام الآيزو:

طلب الزبون

لقد أصبح لدى العديد من الزبائن حصول الشركة التي يرغبون التعامل معها على شهادة الآيزو كشرط مسبق.

الميزة التنافسية

رغبة الشركة في تحسين أوضاعها يؤدي إلى إكسابها الميزة التنافسية. فمثلا لو أن شركتين متساويتين في جميع الظروف ولكن أحدهما حاصل على شهادة الآيزو والأخرى لم تحصل عليها، فإن قرار الزبون أو العميل غالبا سيتوجه إلى الشركة الحاصلة على شهادة الجودة(حتى مع تساوي جميع الظروف). وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية.

التحسين الداخلي

يعتبر الزبون والميزة التنافسية من العوامل أو الـدوافع الخارجيـة. أمـا رغبة التحسين الداخلي فهي قوى داخليـة في سـعيها للبحـث عـن الأفضـل في تقديم الخدمة، وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

تضمن عائلة المواصفات ISO 9000 أن تحقق أنظمة الجـودة المبنيـة على أساسها أهداف الجودة من خلال إصرارها على وجوب تنفيذ كـل نشـاط من أنشطة العمل في المؤسسة على ثلاث مراحل هي:

أولا: تحديد ما سيتم القيام بـه مـن أعـمال: ويتضـمن تحديـد كيفيـة القيام بجميع الأنشطة في المؤسسة وتوثيقها.

ثانيا: تنفيذ الأنشطة التي تـم تحديـدها: أي القيـام بجميـع الأنشـطة وفقا لما هو موثق.

ثالثا: إثبات أنه تم القيام بالأنشطة المحددة: أي الاحتفـاظ بالسـجلات المناسبة، والقيام بأعمال التدقيق الداخلي للتحقق من أنه قد تم تنفيذ كامـل الأنشطة كما هو محدد وبشكل فعال.

* يجب التنبيه بأن أنظمة إدارة الجودة 9000 لا تتحدث عن الجـودة الحقيقية للمنـتج ولا يحـدد أيـة معـايير لجـودة الأداء ولا يحـدد مسـتويات جودة المنتج. بل إنه يعمل بمبدأ أن جودة المنتج أو الخدمة تتحدد من خلال مواءمته للاستعمال أو ملاءمته للغرض.

* إذن فأنظمة الجودة تهـدف إلى تـوفير الضـمان للزبـون أو المشـتري للسلعة أو الخدمة بأنها قد أنتجت بطريقة تلبي متطلباته وأن أفضل طريقة للقيام بذلك هو توحيد الإجـراءات وصـفات وخصـائص نظـام الجـودة الـذي سوف يساعد على ضمان أن الجودة تبنى في عمليات المنظمة.

مبادئ أنظمة جودة الآيزو

و تقوم أنظمة الجودة المبينة عـلى أسـاس مواصـفات ضـمان الجـودة ISO 9000/1/2/3 على سبعة مبادئ أساسية هي:

التنظيم:

تطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته والتداخلات التنظيمية بينه وبين الآخـرين، بحيـث تضـمن أن يتم دوما إنجاز الأعمال بشكل صحيح.

توثيق نظام الجودة:

و يشمل إعداد دليل الجودة، والإجـراءات، وتعلـيمات العمـل،.........

أي توثيق كيفية القيـام بجميـع أنشـطة العمـل التـي تـؤثر عـلى الجـودة في المؤسسة.

ضبط وثائق نظام الجودة:

و يشمل ذلك ضبط تطوير هذه الوثائق، ومراجعتها، والمصادقة عليها، وإصدارها وتعديلها؛ تجنبا للقيام بالأنشطة أو الأعمال بطرق مخالفة لما هـو معتمد.

الاحتفاظ بسجلات الجودة:

و يهدف إلى تمكين المؤسسـة مـن تتبـع مـا حـدث في حـال ظهـور أي مشكلة، وإظهار أنه قد تم اتبـاع الإجـراءات، وتعلـيمات العمـل، كـما يجـب للجهات الخارجية (الزبائن، أو الهيئات المانحة لشهادات المطابقة)، وللجهـات الداخلية (المدققين الداخليين).

التحقق من تنفيـذ الأنشـطة التـي يشـملها نظـام الجـودة / التـدقيق الدوري:

ويشـمل التحقـق مـن التصـميم(Design Verification) والمصـادقة عليها(Design Validation)، وفحص المنتج أثنـاء عمليـات التصـنيع للتأكـد

من مطابقته للمواصفات وكذلك تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب، ومراجعة الإدارة لهذا النظام، للتأكد من فاعليته.

تحديد حالات عدم المطابقة، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة:

أي أنه عند ظهور أي حالة عدم مطابقة ذات علاقة بالمنتج، أو بنظام الجودة، فإنه يتم تحديد أسباب ظهورها، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى والتأكد من فاعلية هذه الأعمال.

تحسين التواصل والتفاهم والتعاون:

وهذا ينطبق على المعاملة بين الأقسام، وعلى العلاقات ضمن القسم الواحد، ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق أن كل شخص يعرف ما هو مطلوب منه.

بعض الحقائق المتعلقة بأنظمة الجودة ISO 9000

يمكن للمؤسسة أن تطبق إحدى مواصفات ضمان الجودة الثلاث، دون الحصول على شهادة المطابقة لها:

هذا ممكن لأنه كما قلنا بأن معايير الآيزو هي معايير الجودة الشاملة التي يجب أن تحرص كل مؤسسة على تطبيقها في كل عملياتها، وبالتالي تستفيد المؤسسة داخليا..... ولكن الرغبة في الحصول على الشهادة يؤدي إلى زيادة فعالية هذه النظام لأنه تحصل عمليات فحص ومراقبة دورية، وهناك حرص دائم على جودة العمليات حتى يتم الحفاظ على الشهادة وتسجيلها.

تعد عملية الحصول على الشهادة ذات تكلفة عالية:

حتى لو كانت التكلفة عالية فإنه يمكن استرداد التكلفة من خلال أن الشركة استفادت نظاما يساعدها على تقليل التكاليف والحد من العيوب وأيضا زيادة ثقة الزبائن.

من المفاهيم الخاطئة أن أنظمة الجودة ISO 9000 تلائم المؤسسات الكبيرة فقط

هذا الكلام غير صحيح لأن العديد من المؤسسات الصغيرة طبقت مواصفات ضمان الجودة وحصلت على الشهادة، وبعض هذه المؤسسات صغير جدا إلى درجة أن العاملين فيها لا يتجاوز شخصين اثنين.

أن تطبيق أنظمة الجودة يؤدي إلى توليد العديد من الوثائق

إن المؤسسة أصلا تحتوى على عدد من الوثائق المتنوعة التي يحتاجها العمل قبل البدء بتطبيق نظام الجودة، وأنظمة الجودة تنظم هذه الوثائق

متطلبات نظام الجودة للآيزو 9000

سلسة مواصفات الآيزو 9003/9002/9001/9000. هي الأكثر شـيوعا، ومتطلباته الأساسية هي:

مسؤولية الإدارة.

رقابة التصميم.

توثيق ومستندية نظام الجودة.

رقابة التوثيق والمستندات.

مراجعة المنتج.

المشتريات.

مشترى المنتجات من مصدر معين.

التعريف بمواصفات المنتج.

عمليات الرقابة.

التفتيش والفحص والاختبارات.

التفتيش على وقياس وتجربة المعدات.

وضع التفتيش والتجربة.

الرقابة على المنتج غير الملائم.

الإجراءات التصحيحية.

المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم.

مراجعة سجلات الجودة.

مراجعة سجلات الجودة الداخلية.

التدريب.

الخدمات.

الأساليب الإحصائية.

ويمكـن تصـنيف بنـود المواصـفة آيـزو 9000 ومتطلباتهـا إلى مجـالين رئيسين (من ضمن النقاط العشرين السابقة).

المتطلبات الثمانية ذات العلاقة بالتنظيم الإداري:

مسؤولية الإدارة.

نظام الجودة.

ضبط الوثائق والمعلومات.

الإجراءات التصحيحية والوقائية.

المحافظة على سجلات الجودة.

التدقيق الداخلي على الجودة.

التدريب.

استخدام الأساليب الإحصائية.

المتطلبات الاثنا عشر ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية فهي:

مراجعة العقود.

ضبط التصميم.

نظام المشتريات.

ضبط المواد الموردة من العملاء.

تعريف المنتج ومتابعته.

ضبط العملية الإنتاجية.

الفحص والتفتيش.

معايرة أجهزة الفحص والقياس.

بيان نتائج الفحص والتفتيش.

ضبط المنتجات غير المطابقة.

مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم.

خدمة ما بعد البيع.

كما يمكن إيجاز متطلبات الحصول على الآيزو في أربع مجموعات رئيسية هي (من ضمن النقاط العشرين):

مجموعة خاصة بطرق العمل (The Work) وتشمل تسعة متطلبات هي:

الشراء ومراجعة العقود وضبط التصميم وضبط العمليات الإنتاجية والفحص والتفتيش والتحكم بالمنتجات غير المطابقة والتعبئة والتغليف وخدمات ما بعد البيع.

مجموعة خاصة بالعاملين (People) وتشمل:

وتشمل متطلبين مسؤولية الإدارية والتدريب وتشمل مسؤولية الإدارة لتحديد سياسة وأهداف الجودة، ومهام ومسؤوليات الأفراد والصلاحيات الممنوحة لممثل الإدارة في مجال الجودة.

مجموعة خاصة بالنظام (System) وتشمل:

تحري وتوثيق نظام الجودة وضبط الوثائق والقيام بالإجراءات التصحيحية وإجراء المراقبة الداخلية.

مجموعة خاصة بالمعلومات وتشمل:

تعريف وملاحقة المنتجات والاحتفاظ بسجلات الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية.

متطلبات الحصول على شهادة الآيزو:

شرح البنود العشرين الخاصة بمتطلبات الحصول على نظام الجودة 9000

مسؤولية الإدارة:

هي عبارة عن قواعد تحكم إدارة الأعمال وتوزيعها وتطبق على كافة مستويات الإدارة والإشراف في جميع أنواع المؤسسات، ويتم ذلك من خلال تحديد:

سياسة الجودة.

التنظيم (الهيكل التنظيمي).

تنظيم الشركة بصفة عامة.

تنظيم الجودة، والتأكد من فهم جميع العاملين لها

تحديد مسؤوليات الأشخاص وما هي المهام المطلوبة منهم.

تحديد ممثل الإدارة المسؤول عن إتمام تأهيل الشركة للحصول على شهادة الآيزو والمحافظة على هذا التأهيل.

أسلوب مراجعة نظام الجودة بواسطة الإدارة من خلال اجتماع الإدارة الدوري.

نظام الجودة:

نظام الجودة هو أداة تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة المطلوبة، والحفاظ عليها، وتحسينها، ويتألف نظام الجودة بشكل أساسي من الأنشطة الرئيسية التالية:

تأسيس نظام الجودة وتطويره.

تطبيق نظام الجودة.

تدقيق نظام الجودة ومراجعة الإدارة.

الحفاظ على نظام الجودة.

تتطلب المواصفة توثيق كافة عمليات الشركة من خلال طرق وإجراءات مكتوبة ويتم تغطية ذلك من خلال:

كتيب الجودة.

كتيب طرق العمل.

تعليمات العمل.

خطط الجودة.

سجلات الجودة.

مراجعة العقد:

و هي العقود التي تقوم المؤسسة بإبرامها مع زبائنها، وتتم تغطية هذا البند من خلال:

تحديد متطلبات العقد.

إجراءات مراجعة العقد.

الإجراءات التعاقدية فيما يتصل بتطوير منتج جديد.

مدى ملائمة الإمكانات المتاحة لتلبية متطلبات العقد.

أسلوب توزيع وتداول وثائق وصور العقد.

و في حـال عـدم وجـود عقـود كـأن تكـون عـلى شـكل طلبيـات أو معاملات، أو قد تكون شـفهية، وتـتم المراجعـة والتأكـد مـن العقـد بحسـب طريقة إنجازه، فمثلا إذا كان عقداً مكتوباً يجـب التحقـق منـه، أو إذا كانـت معاملات شفهية يتم التأكد من عدد من العملاء بطريقة شفهية.

رقابة التصميم:

هذا البند ينطبق على المؤسسات التي تشتمل أعمالها عـلى التصـميم والتطـوير وتريـد تحقيـق المواصـفة القياسـية آيـزو 9001، ومتطلبـات هـذا العنصر تطبق على المنتجات التي ستزود إلى الزبائن بقصـد تلبيـة حاجـاتهم، ويتم هذا البند من خلال:

تخطيط عمليات التصميم.

مدخلات عمليات التصميم وتوثيقها.

مخرجات عمليات التصميم وتوثيقها.

تحقيق التصميم أي التأكد من ملاءمته.

إجراء تعديلات في التصميم وتوثيق هذه التعديلات.

رقابة التوثيق والمستندات:

التوثيق هو أحد الجوانب الهامة لنظام الجودة. والوثيقة هي أي معلومات أو بيانات مسجلة على ورقة أو غير ذلك، ويتم ذلك من خلال اتباع الأساليب التالية:

أسلوب التصديق وأسلوب الإصدار.

أسلوب التغيير والتعديل في الوثائق.

المشتريات /الشراء:

المقصود بعمليات الشراء هنا هي المواد المشتراة التي تحتاجها عمليات تصنيع المنتجات أو تركيبها أو خدمتها. وما عدا ذلك من الأمور التي تحتاجها الشركة بشكل استهلاكي مثل القرطاسية والمفروشات، ويتم ذلك بواسطة تحديد:

إجراءات اختيار الموردين.

الوثائق والمستندات المستخدمة في عمليات الشراء.

أسلوب توصيف الاحتياجات.

ضبط المواد الموردة من العميل:

و يتضمن هذا البند:

إجراءات استقبال الأصناف الموردة والتأكد من مطابقتها للمواصفات المتعاقد عليها.

إجراءات تخزين ونقل ومداولة هذه المواد بالإضافة إلى تعريفها.

التصرف بشأن الأصناف التالفة أو غير المطابقة للمواصفات.

تمييز المنتجات وتتبع آثارها:

و هو يعني إعطاء هوية للمنتج من خلال توصيفه بأرقام ورموز وأسماء وبطاقات وغيرها...من طرق التمييز، ويمكن إيجاز متطلبات هذا البند بما يلي:

إجراء تمييز المنتجات والأجزاء في مراحل الإنتاج.

إجراءات تتبع الأثر، أي التعرف على مسببات التلف من خلال علامات أو أرقام مميزة تمكن من الرجوع إلى البيانات الموثقة التي تحدد أسباب الانحراف أو التلف.

ضبط العمليات الرقابة:

العمليات المقصودة هي التي تعطي ناتجا؛ أي هي عمليات تنفيذ وتكرار تنفيذ التصاميم المختلفة للمنتجات، ويتم تغطية هذا البند من خلال:

تخطيط وجدولة الإنتاج.

إجراءات مراقبة وضبط العمليات العامة.

إجراءات مراقبة وضبط العمليات الخاصة.

عمليات الصيانة.

التفتيش والفحص والاختبارات:

التفتيش والاختبار هما طريقتان للتحقق من أن المنتج يطابق المتطلبات المحددة، وهي عملية مرافقة لكل مراحل الإنتاج ولما بعد الإنتاج (التطوير والتعديل)، ويتضمن هذا البند:

إجراءات فحص واختبار المواد عند استلامها.

إجراءات الفحص والاختبار في مراحل التشغيل.

إجراءات الفحص والاختبار النهائي.

سجلات الفحص والاختبار.

التفتيش على المعدات وقياسها وتجربتها:

تحديد المتطلبات العامة والخاصة لهذه المعدات.

تحديد المسؤوليات بشأن هذه المعدات.

طريقة خزن هذه المعدات.

طريقة معايرتها والتأكد من صلاحيتها.

وضع التفتيش والتجربة:

يتعلـق هـذا العـنصر بتمييـز المنتجـات المطابقـة عـن المنتجـات غـير المطابقة، في جميع مراحل الإنتاج، ويتطلب هـذا البنـد إيضـاح مـا إذا كانـت عملية الفحص قد تمت لكل مرحلة من مراحل الإنتـاج، وبيـان مـا إذا كانـت نتيجة الفحص جيدة أم لا.

الرقابة على المنتج غير الملائم/ غير المطابق:

تعريـف عـدم المطابقـة حسـب مواصـفة الآيـزو يعنـي عـدم تلبيـة المتطلبات المحدد، ويتضمن هذا البند:

إجراءات تمييز وتجميع المنتجات غير المطابقة.

صلاحيات التصرف بالمنتجات غير المطابقة،مثلا إعادة تشغيله أو إصلاحه، تخصيصه لاستخدامات بديلة، التخلص منه.

فتح السجلات الخاصة بالمنتجات غير المطابقة، مثلا من له صلاحية تقرير ما سيتم عمله بالمنتجات غير المطابقة، والضوابط التي على أساسها تعتبر المنتجات مطابقة أم لا.

الإجراءات التصحيحية/ الوقائية:

الإجراءات التصحيحية هي الأنشطة ذات العلاقة بالبحث عن الأسباب الحقيقية المؤدية إلى حدوث حالات عدم المطابقة، ووضع الحلول المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى (الإجراءات الوقائية):

أسلوب البحث والتحليل للتعرف على أسباب المشكلة من خلال البحث في شكاوى العملاء والتدقيق الداخلي والمراجعة الدورية.

تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة.

تسجيل الإجراءات ونتائجها للاستفادة منها مستقبلا.

المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم:

لابد من تحديد الإجراءات التالية والقيام بها:

إجـراءات مناولـة المـواد والمنتجـات مـع المحافظـة المطلقـة عـلى كـل مواصفاتها.

إجـراءات تخـزين المـواد والمنتجـات دون أن تتعـرض لأي تغـيرات في مواصفاتها.

إجراءات التعبئة والتغليف التي تحافظ على خواص المنتج ومواصفاته وتسهل عملية بيعه ونقله وتداوله.

إجراءات شحن المنتجات لضمان وصولها سليمة إلى المستهلك.

مراجعة سجلات الجودة:

تحديد أنواع سجلات الجودة.

أساليب تنظيم وحفظ واسترجاع سجلات الجودة.

تحديد الجهات المسؤولة عن السجلات وفترات حفظها.

مراجعة سجلات الجودة الداخلية:

تطبق متطلبات التدقيق على عمليات تدقيق نظام الجودة، بما في ذلك السياسات والممارسات والمنتجات والخدمات التي يشملها هذا النظام.

أسلوب تحديد جدول زمني للمراجعة.

الإجراءات الخاصة بتنفيذ المراجعة.

الإجراءات الخاصة بمعالجة نتائج المراجعة.

تدريب فريق على كيفية إجراء المراجعة الداخلية.

التدريب:

إن متطلبات الجودة وتحقيقها وضمانها يتطلب وجود كادر كفؤ ومؤهل للقيام بالواجبات المطلوبة منه، لذا يجب التأكيد على أن جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم يجب أن يتلقوا التدريب الكافي على المهارات اللازمة.

تحديد الاحتياجات التدريبية.

تحديد المسؤوليات عن التدريب.

السجلات الخاصة بالتدريب.

إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

الخدمات لما بعد البيع:

الخدمة هي نشاط ينطبق بشكل أساسي على المنتجات المصنعة.و الأنشطة المتعلقة بالخدمة بعد تسليم المنتج يمكن أن تشمل خدمات بعد البيع، والدعم الفني للمنتج، وخدمة الزبون...

تحديد المسؤوليات في مجال خدمة ما بعد البيع.

السجلات الخاصة بخدمات ما بعد البيع.

الأساليب الإحصائية:

يمكن استخدام الأساليب الإحصائية لأسباب متعددة، مثل فحص المنتجات وضبط العمليات والمخزون و......، ولكن الأساليب الإحصائية المتعلقة بهذا المنتج هي المستخدمة فقط لتحديد قبول المنتج أو رفضه أو دراسة مقدرة العمليات الإنتاجية أو ضبطها. ومن الأساليب الشائعة مثل العينات.

خطط الفحص.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الرقابة على الجودة.

التطبيقات الإحصائية في المجالات المتصلة بالجودة.

المـراجع

- أبو ملوح محمد، الجودة الشاملة في التعلم الصـفي، مركـز القطـان للبحث والتطوير، غزة، 2000

- أحمد، ميسر إبراهيم (1991)، متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشـآت الصـناعية، رسـالة ماجسـتير، كليـة الإدارة والاقتصـاد، جامعـة الموصل.

- أحمد، ميسر إبراهيم (1999)، متطلبات الحصول على شهادة ISO 9000 – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية العراقيـة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- بتس روبرت و لي ديفيد، الإدارة الإستراتيجية بناء الميـزة التنافسـية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط 01، دار الفجر، القاهرة، 2008.

- برنـامج جـائزة الملـك عبـد اللــه الثـاني للتميّـز، مديريـة التنميـة الصناعية، وزارة الصناعة والتجارة، عمان، الأردن 2006.

- بسمان فيصل محجوب (1998)، مقترح مشروع وطني لمنح جـائزة عراقية في النوعية، تنمية الرافدين، العدد 55، المجلد 20.

- الترتــوري، محمــد عــوض وأغــدير عرفــات جويخــان،(2006)،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسـات التعلـيم العـالي،دار المسـيرة للـنشر والتوزيـع والطباعة،عمان،الأردن.

- توفيق،عبــد الــرحمان (2004)،المنــاهج التدريبيــة المتكاملــة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر.

- جرينبرج، جيرالد وبــارون، روبــرت (2004) ترجمــة رفــاعي محمــد وإســماعيل عــلي، إدارة الســلوك في المــنظمات، دار المــريخ للــنشر والتوزيــع، الرياض، السعودية.

- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعيــة، دليــل تأكيــد النوعيــة، مطبعة الجهاز المركزي للإحصاء، بغداد، 1983.

- جودة،محفــوظ أحمــد (2004)،إدارة الجــودة الشــاملة(مفــاهيم وتطبيقات)،دار وائل للنشر،عمان،الأردن.

- جــورج، ســتيفن وأرنولــد ويمــر زكيــوتش (1998) إدارة الجــودة الشاملة: الإستراتيجيات والآليات المجربــة في أكــثر الشركــات الناجحــة اليــوم، ترجمة حسين حسنين، ط 1، دار البشير، عمان، الأردن.

- جـوهر صـلاح، أسـاليب تقنيـات الغـدارة التربويـة في ضـوء ثـورة الاتصـال والمعلومـات، القـاهرة، دار الفكـر العربي،المـؤتمر السـنوي التاسـع، 2001، ص427-430.

- حسن صادق حسن عبـد اللــه (2006)،إدارة الجـودة الشـاملة في ظل اسـتراتيجيات الأعـمال، المـؤتمر العلمـي الثـاني لكليـة الاقتصـاد والعلـوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة26-27 أبريل.

- الحميصي،عبـد العزيـز محمـد (2007)،القائـد الإداري وتحـديات القرن الحادي والعشرين، موقع www.shura.gov.

- الدراكة، مـأمون وطـارق الشـبلي، الجـودة في المـنظمات الحديثـة، عملن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الدوسري، لطيفة، تطبيق نظام الجودة ISO9001-2000، في النظام المصرفي الكويتي.

- الرشيد محمد،الجودة الشاملة في التعلـيم، المعلـم، مجلـة تربويـة ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995.

- زين الدين،فريد عبد الفتاح (2005)،تطبيق إدارة الجودة الشـاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل،جامعة الزقازيق.

- السكارنة، بلال خلف الريادة و إدارة منظمات الأعـمال، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

- سـلمى،علي (2001)،إدارة المـوارد البشريـة الإسـتراتيجية،دار غريب،القاهرة.

- سليمان،محمود عبـدالفتاح (2000)،الـدليل العلمـي لتطبيـق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد،ايترك للنشر والتوزيع،مصر.

- السيد خليل أحمد، وإبراهيم عباس الـزهيري، الإدارة التعليميـة في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع،، القاهرة، دار الفكر العربي 2001

- الشراح، أ.د. رمضان الجودة والتميز في قطاع الشركـات الاسـتثمارية والخدمات المالية، ورقة عمل مقدمه للمـؤتمر العلمـي الثالـث عـن الجـودة والتميـز في مـنظمات الأعـمال -جامعـة 20 أوت 1955كليـة علـوم التسـيير العلوم الاقتصادية-الجزائر-6، 7 مايو 2007.

- الطائي، حميد عبد النبي وآخرون، (2003)إدارة الجـودة الشـاملة و الايزو،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان،الأردن.

- الطائي، رعد عبد الـلـه (2008)، إدارة الجودة الشاملة،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

- الطائي، محمد عبد حسين و نعمة عباس خضير الخفاجي، نظر المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

- عباس،سهيلة محمد (2006)،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

- عبد الغني عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990،

- عبدالله،حسن صادق حسن (2006)، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب أنظمة إدارة الجودة و البيئة: ISO9000,ISO14000، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

- العشماوي، محمد عبد الفتاح و آخرون، ط 01، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009.

- عقيلي،عمر وصفي (2001)،مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر)،دار وائل للنشر،عمان، الأردن.

- علوان، قاسم نايف إدارة الجودة في الخدمات، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

- علوان،قاسم نايف (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001و2000،دارا لثقافة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

- الغزي،فهد عبد الله (2005)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرور مدينة الرياض،رسالة ماجيستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية.

- غنيم، أحمد محمد إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، مصر، 2009.

- فيليب انكستون، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، 1995م.

- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال الجامعة الدولية البريطانية، 2010، عن الموقع الإلكتروني:

- الكردي، محمد شرين الدليل العلمي إلى الإيزو، مكتبة ابن سينا، مصر الجديدة.

- اللوزي، موسى (1999)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم،دار وائل للنشر والطباعة،عمان،الأردن.

- ماضي،محمد توفيق (1995)،إدارة الجودة مدخل النظام متكامل،دار المعرفة،مصر.

- محرز، محمد المأمون (2000)، الجودة وتحديات القرن الواحد والعشرون، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، 6-8 نوفمبر.

- محسن،حاكم محمد (2006)، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

- محمد، عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، 2008؛

- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.

- المحياوي،قاسم نايف علوان (2006)،إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات،دارا لشروق،عمان.

- مرسي، محمد و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة تنافسية-إدارة معرفة-إدارة مخاطر، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007

- مصطفى أحمد، محمد الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2002م.

- المهيدب،علي عبد الله (2005)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجيستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.

- الموجي، بهيرة (1995)، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- النجار فريد راغب، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ن أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.

- النجار، فريد إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- نشوان يعقوب، التعلم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح، جامعة القدس المفتوحة،1998.

- النعيمي،جبر بن حمود بن جبر (2006) إمكانية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجيستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية.

- هاني عبد الرحمن العمري (2004)، منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية – التحوّل العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 26-28 ربيع الأول (1425) هـ.

- هلال،محمد عبد الغاني حسن (2006)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب،مركز تطوير الأداء والتنمية،مصر.

- الوادي، محمود حسين و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط 01، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

- وارين شميث وجيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، 1997م.

- وهيبة، حليمي واخرون،(2007)،فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات،المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سكيكدة.

www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf؛

Barton ,Joan A.and.Marson,D.brian (1991) Service Quality:An introduction Province of Pritish - 1 Columbia Pup;ication. p.7

Hixon,J.and K.lovelace (1992).” Total Quality Management Challenge to Urban School " Education 2 Leadership,50(3) P.6-24.

Jablonski Joseph R. Implementers Total Quality Management on Overview Without Publisher ,Santiago , Preiffer, U.S A ,1991,P.70.

March John , The Quality Toolkit.An A-Z tools and Technique Kemposton,Iis Ltd. , U.S.A , 1993 , pp.25-30.

http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.openerpage

www.almualem.net/jawda.html

؛http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53400

المحتويات